

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza spokojenosti interních a externích zaměstnanců
Satisfaction Analysis of Internal and External Employees

Student: Petra Kadlčíková

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Kadlčíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza spokojenosti interních a externích zaměstnanců**
Satisfaction Analysis of Internal and External Employees

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy ke spokojenosti a motivaci v organizaci
 3. Personální politika organizace
 4. Analýza spokojenosti interních a externích zaměstnanců
 5. Doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
THORNE, Kayne a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou práci na téma Analýza spokojenosti interních a externích zaměstnanců včetně všech příloh vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Ivy Kirovové, Ph.D. Všechny literární a jiné odborné zdroje jsem uvedla z seznamu použité literatury. Přílohy č. 1 a 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 17. července 2012

.....


Petra Kadlčíková

Obsah bakalářské práce

Obsah bakalářské práce	- 3 -
1 Úvod	- 6 -
2 Teoretické přístupy ke spokojenosti a motivaci v organizaci	- 7 -
2.1 Vymezení motivace	- 7 -
2.1.1 Motiv	- 8 -
2.1.2 Proces motivace	- 8 -
2.2 Pracovní motivace	- 9 -
2.2.1 Typy motivace	- 9 -
2.2.2 Teorie motivace	- 10 -
2.2.3 Motivace a peníze	- 14 -
2.3 Stimulace a stimul	- 14 -
2.3.1 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků	- 15 -
2.4 Pracovní spokojenost	- 17 -
2.4.1 Zkoumání spokojenosti s prací	- 18 -
3 Personální politika organizace	- 21 -
3.1 Beruška realitní kancelář s. r. o.	- 21 -
3.1.1 Hospodářské výsledky	- 21 -
3.2 Personální složení	- 22 -

3.2.1 Obsazení hlavní kanceláře	- 22 -
3.2.2 Struktura vzdělání zaměstnanců	- 23 -
3.2.3 Motivační soutěže	- 23 -
3.2.4 Systém odměňování	- 24 -
3.2.5 Externí a interní zaměstnanci	- 24 -
4 Analýza spokojenosti interních a externích zaměstnanců	- 25 -
4.1 Cíle bakalářské práce	- 25 -
4.2 Popis dotazníku	- 25 -
4.3 Popis průzkumu	- 26 -
4.4 Analýza získaných dat	- 26 -
4.4.1 Charakteristika souboru respondentů	- 26 -
4.4.2 Analýza spokojenosti	- 28 -
5 Doporučení	- 45 -
5.1 Doporučení k hygienickým faktorům	- 45 -
5.2 Doporučení k motivačním faktorům	- 46 -
6 Závěr	- 48 -
Seznam použité literatury	- 49 -
Seznam použitých zkratek	
Seznam tabulek	
Seznam obrázků	

Seznam grafů

Seznam příloh

1 Úvod

Bakalářská práce pojednává o spokojenosti externích a interních zaměstnanců organizace s realitní činností. Pracovní spokojenost zaměstnance má velký význam, jelikož většinu času dne tráví v práci a také proto, že pracovní spokojenost souvisí s kvalitou odvedené práce. Lidé nechtějí pracovat zdaleka jen proto, aby si vydělali peníze, ale také chtějí mít pocit, že jsou užiteční a že je práce baví.

Každá organizace, podnikatel touží mít zaměstnance, kteří jsou ztotožnění s touto organizací a jsou v ní spokojeni. Proto je důležité tyto zaměstnance motivovat tak, aby byli spokojeni, chtěli v této organizaci setrvat a pracovat dle nejlepších schopností. Způsobem, jak tuto spokojenost, je i průzkum spokojenosti.

Práce obsahuje písemné dotazování zaměstnanců, pomocí něhož by organizace ráda zjistila, nakolik jsou její pracovníci spokojeni s danými faktory týkající se práce a vztahů. Organizace Beruška realitní kancelář, s. r. o. si přála provést tento průzkum především proto, aby měla přehled o tom, zda jsou systém odměňování a jiné motivační faktory nastaveny tak, aby skutečně motivovaly, a pro účely zjištění budoucí fluktuace zaměstnanců.

V první, teoretické části práce jsou objasněny základní pojmy týkající se problematiky spokojenosti a motivace zaměstnanců. Těmito pojmy jsou například motivace, motiv, pracovní spokojenost a jak ji lze měřit, stimulace či stimul. Tato část obsahuje i přehled vybraných přístupů ke spokojenosti a motivační teorie, které se vztahují ke stanoveným cílům práce, jako je Maslowova pyramida potřeb, Adamsova teorie spravedlnosti a Herzbergův dvoufaktorový model. Praktická část práce začíná kapitolou, v níž je představena organizace, v níž byl průzkum proveden, a to realitní kancelář Beruška s. r. o. Kapitola obsahuje základní informace o organizaci, její personální složení, systém odměňování a definici rozdělení externích zaměstnanců v Beruška realitní kancelář, s. r. o.

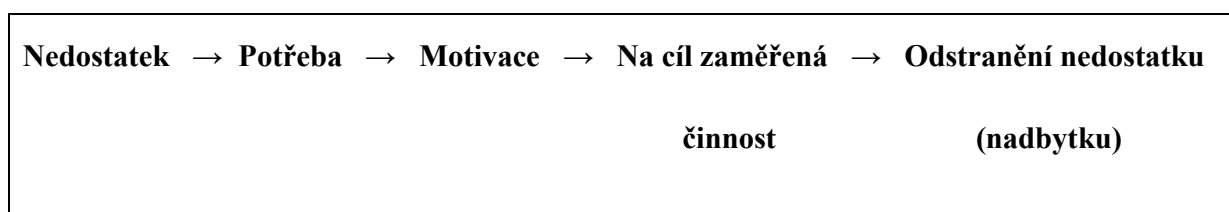
Část analytická obsahuje sekundární zdroje z organizace a analýzu spokojenosti externích a interních zaměstnanců. V této části se zjišťuje spokojenost zaměstnanců této organizace, obsahuje dotazníkové šetření, vyhodnocení a následnou interpretaci výsledků. Tyto výsledky budou prezentovány u každé otázky, nejdříve celkově, poté budou rozebrány v rámci externích a interních zaměstnanců. Z těchto výsledků šetření vyplývají doporučení, která jsou taktéž součástí analytické části práce.

2 Teoretické přístupy ke spokojenosti a motivaci v organizaci

2.1 Vymezení motivace

Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé.

Obr. 2.1 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007, s. 366.

Bedrnová, Nový et al (2007) uvádí důležitý rys motivace, kterým je její působení současně ve třech dimenzích:

Dimenze směru, která motivaci člověka a jeho činnost nasměruje a orientuje tak, aby nedošlo k jejich odvrácení. Tuto dimenzi můžeme charakterizovat hesly „chci to a tamto“, „rád bych...“ nebo „nezajímá mě to či ono“.

Dimenze intenzity vyjadřuje závislost činnosti člověka a síly (intenzity) jeho motivace, která souvisí s úsilím člověka dosáhnout daného cíle. Míry intenzity můžeme vyjádřit slovy jako „docela bych chtěl“ či „velmi toužím po...“ apod.

Dimenze stálosti (perzistence) se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat různé překážky, vnitřního či vnějšího charakteru, které se při uskutečňování motivované činnosti mohou objevit. Vysoká perzistence znamená, že jedinec zůstává motivován i při překonávání těchto překážek s neměnnou intenzitou vykonávání činnosti.

2.1.1 Motiv

Motiv je v odborné literatuře označován jako vnitřní psychická síla, jako pohnutka. Bedrnová, Nový (2007) prezentují motiv jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování člověka, které individualizuje jeho prožívání a dává činnosti psychologický smysl. Motiv se úzce pojí s cíli. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého stavu nasycení či naplnění. Motivy, které směřují k danému cíli, nazýváme také motivy cílovými či terminálními (dosažení pracovní pozice). Motivům, kterým cílový stav nemůžeme přiřadit, říkáme motivy instrumentální.

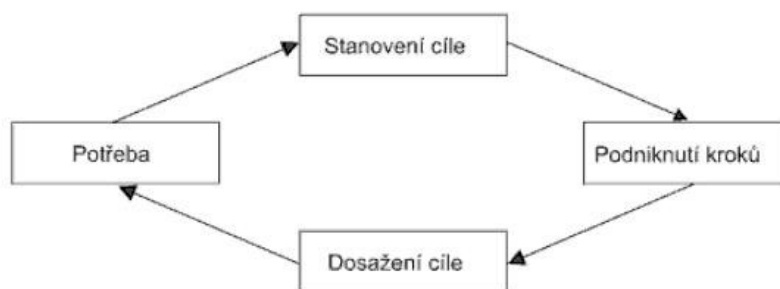
Lidé jsou odlišní a každý má jiný hnací motor, jinou motivaci. Lidé jsou velmi osobití, a proto neexistuje žádný univerzální postup motivování, který by platil na všechny (Thorne, Pellant, 2007).

Jako základní motivační síly bývají označovány lidské potřeby, zájmy, hodnoty či postoje. K optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, výsledek jeho činnosti může být neuspokojivý či nedostatečný. Jedná-li se o nadměrně motivovaného člověka, může taková motivace vést k limitovanému jednání a následné destrukci činnosti (Kocianová, 2010).

2.1.2 Proces motivace

Armstrong (2007) pohlíží na motivaci jako důvod pro to, něco udělat. Týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Níže uvedený model procesu motivace, popsany níže Obrázkem 2.5, ukazuje, že je motivace iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby následně vedou k činnosti, která vede k dosažení něčeho či získání. Následně se stanovují cíle, které mají tuto potřebu uspokojit, a posléze se podnikají kroky a způsoby chování, od nichž se očekává, že uspokojí potřebu. Pokud bylo určeného cíle dosaženo, a tím je potřeba uspokojena, dá se očekávat, že stejné chování bude využito při odstraňování nedostatku podobného charakteru. Tento proces se nazývá upevňování přesvědčení nebo také Zákon příčiny a účinku.

Obr. 2.2 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael, 2007, s. 220.

2.2 Pracovní motivace

Jelikož je v této práci pohlíženo na motivaci vzhledem k jejímu vztahu k pracovní činnosti, tedy pracovní spokojenosti, projevuje se motivace hlavně v souvislosti s pracovním výkonem. Takovou motivaci potom nazýváme motivací pracovní nebo taky motivací pracovního jednání.

2.2.1 Typy motivace

Odborná literatura specifikuje dva druhy motivace, které nazýváme motivací vnitřní a motivací vnější. Štikar et al (2003) tyto druhy vysvětluje následovně:

Motivace vnitřní se týká faktorů, které vycházejí zevnitř, jsou tedy naším vnitřním uspokojením, a ovlivňují kvalitu pracovního života. Mezi tyto faktory můžeme zařadit odpovědnost, možnost rozvíjet své schopnosti, autonomii apod.

Motivace vnější je záměrné ovlivňování motivace vnitřní za určitým cílem. Člověku nepřináší uspokojení činnost jako taková, ale teprve její výsledek např. v podobě platu. V tomto smyslu jde o tzv. stimulaci. Tyto stimuly mohou mít podobu jak pozitivní uvedenou výše, ale i negativní. V obou případech mají stimuly téměř stejné účinky. Mezi ty nejvýznamnější stimuly se řadí:

- peněžní odměna (mzda, plat...),
- nepeněžní odměna (pochvala, uznání...),
- pracovní podmínky (struktura pracovní doby, režim práce...),

- porovnání výkonu s ostatními,
- možnost samostatné práce (možnost samostatného rozhodování, odpovědnost).

V souvislosti s pracovní motivací se vytvořilo plno různých teorií.

2.2.2 Teorie motivace

Teorie pracovní motivace nejsou v názorech zcela jednotné a lze je rozdělit do dvou základních skupin, na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

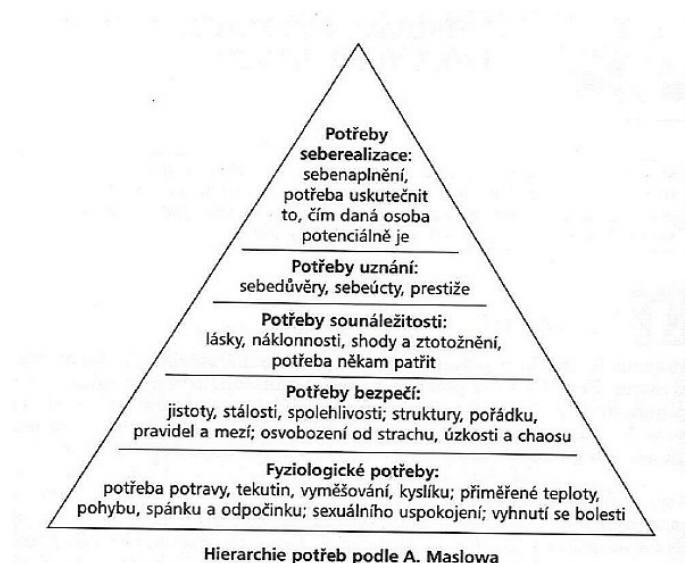
Teorie zaměřené na obsah se už podle názvu zaměřují na obsah motivace. Zabývají se podnikáním kroků za účelem uspokojení potřeb a definují hlavní potřeby, které tyto kroky ovlivňují, a jejich vzájemné vztahy. Tyto potřeby pak následně ovlivňují výkonnost a spokojenost v práci. **Teorie zaměřené na proces** se zabývají průběhem motivačního procesu, psychologickými procesy, a snaží se vysvětlit a popsat to, čím je dané chování vyvoláno, řízeno, udržováno a nakonec i ukončeno.

V následující podkapitole budou popsány tři teorie, které jsou nejvhodnější v souvislosti s cíli bakalářské práce. První teorií je Maslowova teorie hierarchie potřeb, dále Herzbergův dvoufaktorový model a nakonec Adamsova teorie spravedlnosti.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie hierarchie potřeb byla definována psychologem Abrahamem Haroldem Maslowem a stala se jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších teorií pracovní motivace. Maslow sestavil lidské potřeby do pyramidy, podle toho, jaký mají procentuální vliv na uspokojení. Podle autora teorie potřebuje člověk uspokojit 85% fyziologických potřeb, 70 % potřeb bezpečí a jistoty, 50 % potřeb sounáležitosti a lásky, 40 % potřeb uznání a úcty a 10 % potřeb seberealizace. Pyramidové uspořádání potřeb zobrazuje Obrázek 2.3.

Obr. 2.3 Pyramidové uspořádání potřeb dle Maslowa



Zdroj: vlastní zpracování.

Podle Maslowa člověk uspokojuje nejdříve potřeby nižšího stupně, následně pocítuje nutkání uspokojit potřeby vyššího stupně. Pokud dojde k rozporné situaci, mají potřeby nižšího stupně přednost před potřebami stupně vyššího. Jak zobrazuje Obrázek 2.3, potřeby jsou rozděleny do 5 skupin:

- potřeby fyziologické (řadíme sem potřebu potravy, pití, spánku, sexu),
- potřeba bezpečí a jistoty (potřeba uchování fyzického i duševního zdraví, potřeba bezpečí života před hrozbami),
- potřeba sounáležitosti a lásky (potřeba milovat a být milován, potřeba mezilidských vztahů),
- potřeba uznání a úcty (potřeba respektu a uznání druhých, ocenění druhými),
- potřeba seberealizace (potřeba nalezení smyslu života, sebepoznání).

Herzbergůvdvoufaktorový model

Frederick Herzberg teorii formuloval v roce 1959, známou jako Herzbergůvdvoufaktorový model motivace. Původní Herzbergova studie byla založena na interview se 200 účetními a inženýry, kteří získávali stále lepší a vyšší pracovní pozice v obchodním světě v oblasti Pittsburgu. Dotazovaní se měli zamyslet nad obdobím, kdy se v práci cítili nejlépe a kdy

nejhůře a také měli uvést důvody, které je k těmto pocitům vedly. Po zpracování údajů této studie bylo zjištěno, že existují prakticky dvě skupiny faktorů ovlivňující pracovní motivaci.

Faktory hygienické patří mezi faktory vnější a jsou spojeny s kontextem dané práce a jejím okolím. Tyto faktory podle Herzberga mohou v lidech vyvolávat nespokojenost v případě, že nejsou dostatečně uspokojováni. Jsou nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce a „nefér“ jednání. **Faktory motivační** nebo také motivátory slouží k motivování k vyššímu výkonu a úsilí. Ovlivňují pocity a uspokojení, ale nikoli nespokojenost. Vztahují se k těm charakteristikám práce, jejichž uspokojení způsobuje dlouhodobou spokojenost a mají pozitivní vliv na spokojenost pracovníka (Cejthamr, 2005).

Bedrnová, Nový et al (2007) uvádí Herzbergovu teorii jako druhou nejčastěji citovanou motivační teorii. Obrázek 2.4 níže graficky znázorňuje rozdělení Herzbergových faktorů hygieny a motivace.

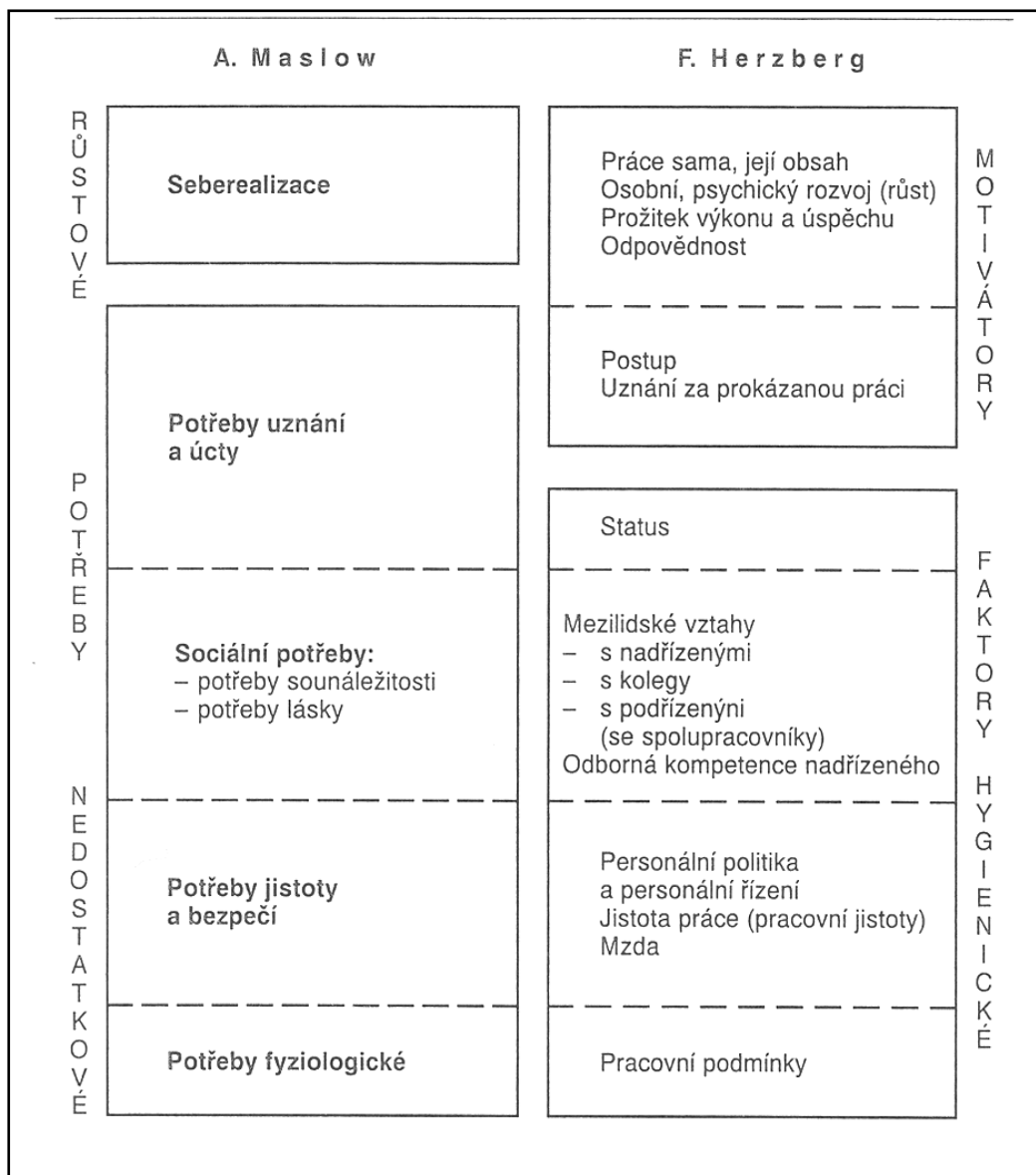
Obr. 2.4 Herzbergovy faktory motivační a hygienické

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> – pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj
<div style="text-align: center;"> </div>	

Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela, 2004, s. 61.

Pro srovnání s Maslowovou teorií hierarchického uspořádání potřeb jsem použila Obrázek 2.5, ze kterého lze vyčíst, jak Herzbergovy faktory hygieny z velké části odpovídají nižším potřebám dle Maslowa, tedy potřebám fyziologickým, potřebám jistoty a bezpečí, sociálním potřebám a zčásti i potřebám uznání a úcty. Faktorům motivace pak odpovídají potřeby vyšší úrovně, kam Maslow řadí navíc potřebu seberealizace.

Obr. 2.5 Grafické srovnání teorií Maslowa a Herzberga



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al, 2007, s. 386.

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie, kterou v roce 1965 zformuloval J. S. Adams, předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování jedince a že spravedlnost je hodnocená jako správná. Každý má tendenci srovnávat se s druhými, jak vykonal daný výkon a jak je za tento výkon ohodnocen, srovnává dané vstupy s výstupy.

Takovými vstupy jsou lidské schopnosti, dovednosti vynaložené úsilí a čas, či osobní zkušenosti. Výstupy, které jsou porovnávány častěji, jsou výdělek, uznání, možnost zajímavější práce či možnost osobního rozvoje (Mikuláščík, 2007).

2.2.3 Motivace a peníze

Peníze ve formě platu – mzdy poskytují nejobvyklejší druh odměny. Nabízí totiž většině to, co chtějí. Herzberg zpochybnil dlouhodobou účinnost peněz, jelikož jejich nedostatek může vyvolávat nespokojenost, kdežto dostatek těchto prostředků nemá za následek trvalou spokojenost.

Je obecným faktem, že na každého jedince působí něco jiného, něco jiného ho motivuje. Ale existují také lidé, kteří jsou penězi motivováni více než ostatní.

Peníze nám poskytují prostředky k tomu, abychom uskutečnili různé cíle. Jestli přicházejí pravidelně, pravděpodobně slouží k uspokojování základních potřeb přežití a bezpečí. Pro někoho znamenají peníze uspokojení potřeby sebeúcty a postavení, kterého může být dosaženo právě penězi. A nakonec, peníze uspokojují sice méně žádoucí, ale stále rozšířenou touhu po majetku, a chamtivost. Za správných okolností mohou peníze přivodit pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé chtějí a potřebují, ale možná taky proto, že představují určitou hmatatelnou formu uznání. Mohou být jedním z faktorů, který přivádí lidi do organizace, a také faktorem, který je nutí v organizaci setrvat (Armstrong, 2007).

2.3 Stimulace a stimul

Pojmy stimulace a stimul si jsou velice blízké, ne však totožné, a bývají používány jako synonyma. Bedrnová, Nový et al (2007) tyto pojmy rozlišuje, protože si myslí, že je to nezbytné a z manažerského hlediska podstatné.

Stimulací rozumíme vnější působení na člověka, v jehož důsledku dochází k ovlivňování jeho činnosti především prostřednictvím změny motivace. Stimulace má určitý motiv utlumit či podnítit. Toto znamená vždy vyvolání nějaké reakce, ale nemusí znamenat zásadní a trvalou změnu chování jedince.

2.3.1 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Základní podmínkou pro účinnou motivaci jedince je poznat jeho osobnost a obzvláště znalost jejich motivačního profilu. Stimulovat můžeme prakticky vším, co je pro pracovníky důležité, a vším, co jim organizace může nabídnout. Mezi ty nejzávažnější stimuly patří:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- neformální hodnocení (např. povzbuzování).

1. Hmotná odměna

Odměna je považována za jeden z nevlivnějších stimulů, možná i proto, že je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život. Odměna může mít podobou peněžní (mzda, plat, mimořádné odměny/prémie...) i nepeněžní (pochvala, uznání). Jak dále Bedrnová, Nový et al. (2007) uvádí, pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační schopnost:

- nezbytný je přímý vztah odměny k výkonu,
- měly by přicházet co nejdříve od dokončení úkolu, ale nikdy ne předem,
- pracovníkovi musí být jasno, za jaký výkon dostává odměnu,
- měla by existovat předem stanovená pravidla, která vztah mezi odměnou a výkonem vymezí.

2. Obsah práce

Důležité je uvědomit si, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejný a i ti, kteří jsou orientováni na obsah činnosti, se liší tím, který aspekt, který je osloví víc a který méně. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří například:

- apel na tvořivé myšlení (práce vyžaduje hledání nových řešení, reagovat na měnící se podmínky, dovoluje uplatnit vlastní poznatky a nápady),

- apel na samostatnost (v práci vystupuje jedinec jako samostatný, zodpovědný, neplní pouhé příkazy, ale i sám si určuje, co udělá),
- apel hrdosti na práci (práce vytváří ocenitelnou hodnotu, přináší užitek a smysl),
- apel hrdosti na vlastní schopnosti (v práci uspěje pouze ten, kdo má ojedinělé dovednosti, znalosti a schopnosti),
- apel moci (práce dává jedinci pocit nadřazenosti nad druhými),
- apel jistoty a perspektivnosti jistot (práce v oboru, která má z dlouhodobého hlediska význam).

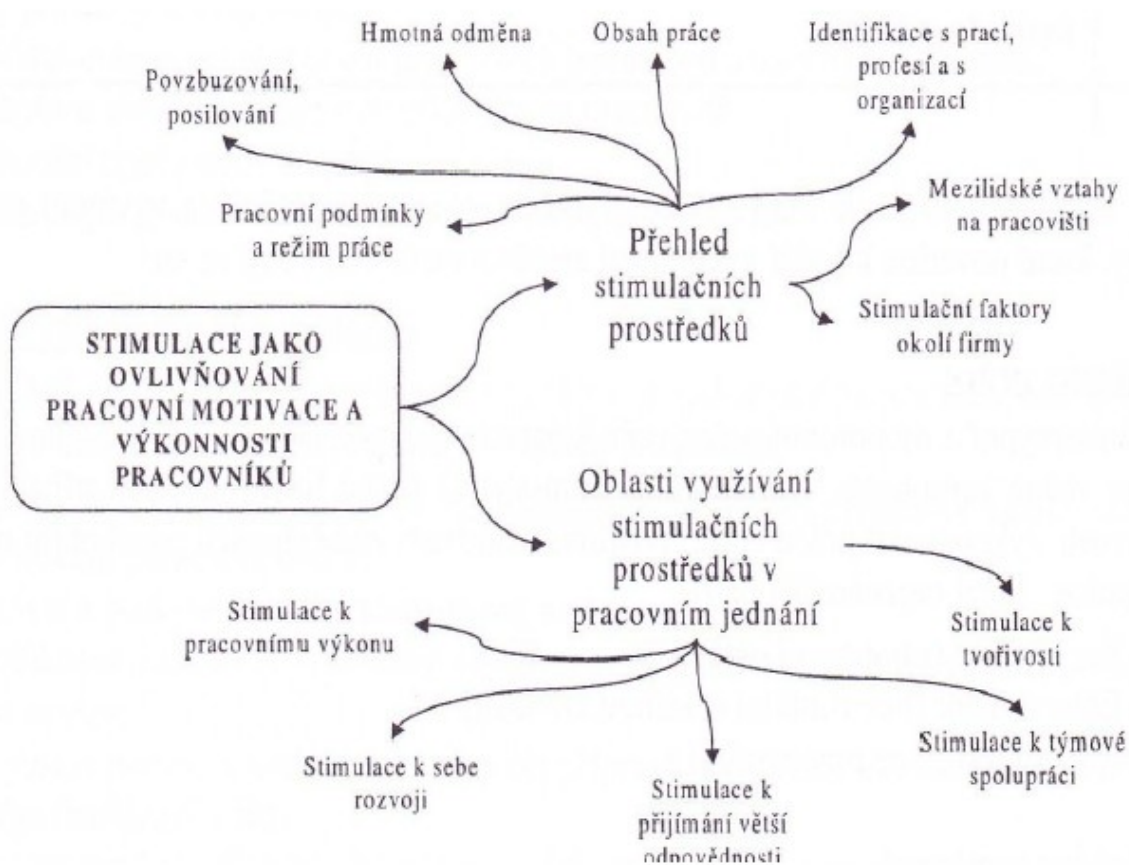
3. Neformální hodnocení

V racionální rovině toto znamená zpětnou vazbu mezi pracovníkem a manažerem, která je v případě konkretizace tou nejúčinnější. Manažer jí dává najevo pracovníkovi, zda jeho výkon odpovídá či neodpovídá jeho očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je prováděna během činnosti nebo bezprostředně po jejím ukončení. V rovině prožitkové je pro pracovníka důležité, že pocituje svou důležitost v organizaci a má uspokojení z toho, že něco pozitivního udělal a zvyšuje se jeho sebedůvěra. Celkově je povzbuzen, motivován a je ochoten pracovat.

Neformální hodnocení však může přerůst v hodnocení veřejné, například v případě, že se výsledky prezentují na poradách, úspěchy se vyvěšují na nástěnky a hledají se způsoby, jak zaměstnancům poděkovat. Hledání přiměřeného způsobu pro jednotlivé příležitosti je cennější než strnulý neosobní rituál. Pokud je manažer obeznámen s konkrétní situací, může to pro pracovníka znamenat větší poctu, cítí se důležitěji, než kdyby byl vyhodnocen v tabulkách na nástěnce a znám pouze pod fotografií. Formalizované hodnocení je významné pro vytvoření podkladů ke spravedlivému odměňování a možnosti řízení profesní kariéry všech zaměstnanců. Takovým příkladem formalizovaného hodnocení může být firemní večírek, kde jsou nejlepší pracovníci organizace oceněni při slavnostní a důstojné atmosféře.

Různé způsoby stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků zobrazuje Obrázek 2.6 podle Bláhy a Kaňákové (2003) níže.

Obr. 2.6 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků



Zdroj: BLÁHA, Jiří a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2003, s. 86.

2.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je důležitá nejen pro samotného pracovníka, ale také pro celou organizaci, neboť jsou stále zkoumány vzájemné interakce mezi spokojeností a pracovním výkonem. S výrazem pracovní spokojenost se v literatuře můžeme setkat docela často, a přesto je málokdy přesně definována. Odborníky je tento jev zkoumán od 30. let 20. století.

Pracovní spokojenost významně ovlivňuje pro firmu tak zásadní jevy, jakými jsou fluktuace zaměstnanců nebo absentérství. Spokojení zaměstnanci vykazují obecně vyšší produktivitu práce než zaměstnanci nespokojení a zároveň jsou motivováni k dobrému pracovnímu výkonu. Podle autorů Bedrnová, Nový et al (2007) může být spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jednak jako kritérium hodnocení personální politiky

organizace, z hlediska přímé úměrnosti čím větší spokojenost, tím lépe organizace o své zaměstnance pečuje, a jednak jako podmínka efektivního využívání pracovního kapitálu. Spokojenost lze považovat také jako uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů, při nichž se není třeba nadměrně snažit. Každé toto pojetí se promítá do kvality výkonu jinak. Zatímco u prvního případu je spokojenost popisována jako stav, v druhém případě je hnací silou a v případě posledním může představovat dokonce překážku či brzdu v pracovním výkonu.

Obr. 2.7 Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance organizace	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
se vztahuje		
k pracovním podmínkám pracovníka.	k prožitku aktivního naplnění pracovníka.	k dosahování nízkých cílů.
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance.	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“.	„Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“.

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al, 2007, s. 393.

2.4.1 Zkoumání spokojenosti s prací

Úroveň pracovní spokojenosti můžeme posuzovat pomocí anket a na výběr je mezi čtyřmi metodami (Bedrnová, Nový et al, 2007):

- strukturované dotazníky,
- rozhovory,
- kombinace dvou předešlých metod,
- zkoumání diskusních skupin.

1. Využití strukturovaných dotazníků

Dotazníky mohou být rozdány mezi všechny pracovníky nebo jen vymezenému vzorku těchto pracovníků. Takové písemné dotazování je výhodnější z finanční stránky, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale existuje zde riziko nízké návratnosti dotazníků. Při dotazování je používáno předem nadefinovaných otázek, které mohou být otevřené, polouzavřené i uzavřené. Díky otevřeným otázkám se dozvíme více informací, ale hrozí, že respondent neodpoví na to, na co je tázán.

Dotazníky patří mezi nejčastější používanou metodou, která je užitečná i při větším počtu dotazovaných respondentů. Je metoda sběru kvantitativních dat pomocí dotazníku předloženého respondentům. Písemné dotazování má smysl provádět tam, kde mají respondenti zájem o takové šetření. Výhodou takového dotazníku je, že si respondent sám určí okamžik, kdy dotazník vyplní a může si tak promyslet své odpovědi (Kozel, 2006).

K dalším výhodám patří nízké náklady, poměrně menší náročnost na organizaci výzkumu, vyloučení vlivu tazatele. Naopak nevýhodou je nereprezentovatelnost získaných odpovědí či nízká návratnost dotazníků.

Při tvorbě dotazníku je třeba specifikovat to, na co a jak se budeme ptát, ale také způsob, jakým budeme získaná data zpracovávat. Dodržuje se zásada, že se ptáme pouze na to, co je z hlediska cílů průzkumu důležité. V dotazníku se používají otázky uzavřené, otevřené či polouzavřené. U otázek uzavřených vybírá respondent jednu nebo více variant odpovědí. Při jejich sestavování by se měla škála odpovědí vybírat tak, aby respondent odpověděl alespoň na jednu z variant. Nejčastější uzavřené otázky jsou takové, na které se odpovídá Ano – Ne. Tato varianta vnucuje pouze pozitivní nebo negativní postoj, a měla by proto nabízet i postoj neutrální. Pokud chceme zúžit a vyfiltrovat respondenty, kterých se průzkum skutečně týká (pouze ženy/muži, pouze studenti/zaměstnanci...), jsou filtrační odpovědi Ano - Ne v úvodu dotazníku vhodné. Vyhodnocení a zpracování takových otázek je poměrně jednoduché. Respondenti nemusí přemýšlet nad svými odpověďmi.

Polouzavřené otázky jsou takové, které nabízí respondentovi vyplnit jednu z odpovědí a v případě, že se s žádnou neztotožňuje, může zvolit odpověď „Jiné..., Jinak...“ a odpovědět na ni podle sebe.

2. Využití rozhovorů

Provádění rozhovorů vyžaduje odborného tazatele, který bude celé dotazování usměrňovat a navíc si může značit další poznatky získané pozorováním. Výhodou rozhovorů je kontrola respondenta, zda odpovídá na to, na co je tázán, popř. jestli pochopil otázku. Tím se snižuje riziko špatně zodpovězené otázky a nenavrácení dotazníku. Naopak nevýhodou může být nechtěné ovlivňování respondenta tazatelem, upravování otázek či jejich vynechávání.

3. Kombinace dotazníků a rozhovorů

Kombinace těchto metod je ideálním způsobem, jak využít kvantitativní data získané dotazováním a kvalitativní data z rozhovorů. Doporučuje se nejdříve využít metodu dotazníků a následně diskutovat s respondenty o jednotlivých otázkách a odpovědích. Takovým postupem získáme nejen kvalitní data, ale i respondenti mají možnost vyjádřit se do hloubky.

4. Využití diskusních skupin

Taková diskusní skupina je výběrovým a reprezentativním vzorkem pracovníků, která je na základě daného problému zkoumána.

Bedrnová, Nový et al (2007) uvádí další důležitý postřeh, a to kombinaci stylizace s fakty, kterým je životopis pracovníka. Pokud se nejedná o často žádanou strukturovanou formu, kdy jde o strohý výčet faktů, ale jsou v něm i uvedeny životní kroky a souvislosti, je takový životopis důležitým zdrojem, jak získat informace o motivačním profilu pracovníka.

3 Personální politika organizace

3.1 Beruška realitní kancelář s. r. o.

Beruška realitní kancelář s. r. o. je dceřiná společnost ELVAC, a. s. se zabývá realitní činností od roku 2006 a v současnosti je jednou z nejvýznamnějších ve svém oboru v Moravskoslezském kraji.

Mgr. Stanislav Směrtěnko a Tomáš Dembéc v roce 2002 začali podnikat v oblasti správy a údržby nemovitostí, zprostředkování obchodu a služeb a realitní činnosti na základě živnostenského oprávnění. Beruška realitní kancelář, s. r. o. oficiálně vznikla v roce 2006 v Ostravě, zapsáním do Obchodního rejstříku. Do roku 2009, se organizace finančně stabilizovala, prošla restrukturalizací, ukončila neprofitabilní projekty a zahájila nové činnosti v oblasti finančních služeb.

K datu 1.9.2010 se organizace rozrostla o novou pobočku v Havířově, poprvé vykázala hospodářský zisk a vstoupil strategický investor GANSA REALITY, a.s. Den 1.1.2011 znamenal pro Berušku realitní kancelář, s. r. o. otevření zatím poslední pobočky v Opavě a změnu sídla společnosti na Hasičská 930/53 v Ostravě - Hrabůvce.

Oba společníci jsou jednateli, splatili celý svůj vklad (100 000 Kč + 100 000 Kč) a vlastní tak obchodní podíl 50 % a 50 %. Působnost statutárního orgánu je vymezena Zákonem č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník a Stanovami.

Beruška realitní kancelář s. r. o. má na území Moravskoslezského kraje pobočky s právní subjektivitou, v Havířově, Opavě, Frýdku-Místku a Ostravě, která je i sídlem hlavní kanceláře celé organizace.

3.1.1 Hospodářské výsledky

Hospodářské výsledky společnosti Beruška realitní kancelář, s. r. o. byly vyčteny z výkazů, které jsou veřejnosti dostupné na internetových stránkách Obchodního rejstříku a Sbírcе listin vedených Ministerstvem spravedlnosti. Konkrétně u této organizace jsou uveřejněny podpisové vzory společníků, notářský zápis, rozhodnutí o statutárních orgánech a účetní uzávěrka ke dni 31.12.2010, jejíž hospodářský výsledek je uveden v Tabulce 3.1 níže. Pro srovnání hospodaření organizace za 2 roky byl přiložen hospodářský výsledek za rok 2011.

Tabulka 3.1 Hospodářské výsledky

Hospodářské výsledky	
Rok 2010	200 000 Kč
Rok 2011	600 000 Kč

Zdroj: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. Dostupné z <https://or.justice.cz/>

3.2 Personální složení

Organizace Beruška s. r. o. v současnosti zaměstnává 12 zaměstnanců, z nichž jsou 2 jednatele, 1 tisková mluvčí (interní zaměstnanec) a 9 makléřů (externí zaměstnanci).

Tabulka 3.2 Počty zaměstnanců

Počty zaměstnanců	
Ke dni 31.12.2010	2 (jednatelé)
Ke dni 31.12.2011	3 interní + 9 externí
Ke dni 31.3.2012	3 interní + 9 externí

3.2.1 Obsazení hlavní kanceláře

Tisková mluvčí má za úkol každodenně udržovat správný chod kanceláře a komunikaci s pobočkami Beruška s. r. o., komunikuje s klientelou a úřady (Finanční úřad Ostrava, Magistrát města Ostravy, Katastrální úřad Ostrava...), koordinuje a řídí činnost ostatních poboček a zaměstnanců a zabezpečuje administrativní, organizační a evidenční práce.

Právník společnosti zastupuje Beruška realitní kancelář, s. r. o. při sjednávání obchodů, správě a převodu nemovitostí, jako „prostředník“ v komunikaci mezi úřady a organizací a poradce při poskytování finančních služeb, zabezpečuje dodržování právních předpisů, připravuje právní stanoviska a materiály pro tiskovou mluvčí a jednatele.

3.2.2 Struktura vzdělání zaměstnanců

Tiskovou mluvčí byly poskytnuty informace o zaměstnancích, které byly zaměřeny na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Jednatelé, Stanislav Směrtěnko a Tomáš Demběc, mají vysokoškolské vzdělání, tisková mluvčí má střední odborné vzdělání s maturitou (nyní na dálkovém studiu vysoké školy) a makléři mají také středoškolské vzdělání zakončené maturitou.

Tab. 3.3 Struktura vzdělání zaměstnanců

Struktura vzdělání zaměstnanců	
Vysokoškolské	2 zaměstnanci
Středoškolské	10 zaměstnanců

3.2.3 Motivační soutěže

Vedení Berušky realitní kanceláře, s. r. o. pořádá pravidelně každým rokem soutěž pro své makléře, jenž je má motivovat ke zvyšování výkonnosti. V roce 2011 byla výhra určena pro makléře, který uzavře za období 3 měsíců největší počet závazných smluv s klienty, které povedou k obchodu. Výhru 10 000 Kč obdržela makléřka opavské pobočky a dosud patří mezi nejlepší makléře v organizaci.

V současnosti vypsal organizace novou soutěž, jejíž výherce získá 100 000 Kč. Ovšem tato snová výhra je podmíněna 10 uzavřenými obchody o pronájmu či prodeji nemovitosti během jednoho měsíce, což pro makléře znamená vysokou motivaci a chuť soupeřit s ostatními kolegy.

Podle názoru tiskové mluvčí nevedou tyto soutěže k rivalitě mezi makléři, ale k motivování a zdravé soutěživosti.

3.2.4 Systém odměňování

Organizace neposkytuje svým makléřům, jako externím zaměstnancům, žádnou pevnou mzdu, jelikož pracují na živnostenský list, ale pobírají provize z uzavřených obchodů ve výši 50 % hodnoty obchodu. Do seznamu odměn patří:

- neomezený telefonní paušál pro každého v organizaci.
- služební mobilní telefon včetně paušálu pro jednatele a tiskovou mluvčí.
- služební auta k dispozici každému na pobočkách.

Organizace Beruška realitní kancelář, s. r. o. a tisková mluvčí mají uzavřenu pracovní smlouvu na dobu neurčitou a pobírá jak fixní plat, tak zaměstnanecké výhody. Jednatelé (zároveň i makléři) mají nárok také na 50% provizi z hodnoty uzavřeného obchodu, jako ostatní makléři organizace.

Kromě těchto odměn a provizí vyplácí organizace v předvánočním období prémie do výše 3 000 Kč podle zásluh během roku.

3.2.5 Externí a interní zaměstnanci

Pro účely této práce byly zvoleny pojmy externí a interní zaměstnanec, z důvodu, že jsou tyto skupiny zaměstnanců v odlišném postavení v rámci organizace. Mezi **externí zaměstnance** se zahrnují makléři společnosti, kteří mají s Beruškou s. r. o. uzavřenou pouze ústní smlouvu o věrnosti, výplatě provizí z uzavřených obchodů a podnikají na základě živnostenského oprávnění. Externí zaměstnanci nepobírají žádný fixní plat.

Interní zaměstnanci jsou takoví zaměstnanci, kteří uzavřeli s Beruškou s. r. o. písemnou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, pobírají fixní plat a vztahuje se na ně i systém výhod a provizí z uzavřených obchodů. Do této skupiny zaměstnanců patří tisková mluvčí a jednatele společnosti, kteří zároveň podnikají na základě živnostenského oprávnění.

4 Analýza spokojenosti interních a externích zaměstnanců

4.1 Cíle bakalářské práce

Cíli této bakalářské práce je zjistit současnou úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti interních a externích zaměstnanců s následujícími faktory, jakými jsou systém odměňování, vztahy s kolegy, styl vedení vyjádřený zájmem ze strany vedení organizace, s využitím znalostí a schopností při práci a s pracovním prostředím, ve kterém se zaměstnanci nachází. Po dohodě s vedením organizace bude analýza zaměřena na různé oblasti pracovní spokojenosti a bude prováděna v rámci celé organizace.

Na základě analýzy zjištěných údajů budou určeny oblasti, ve kterých se objevují problémy se spokojeností v rámci organizace a následně navržena vhodná řešení a opatření, která přispějí k optimálnímu stavu.

Pro účely zjištění potřebných údajů byla zvolena technika písemného dotazování, tedy standardizovaný dotazník.

Otázky v dotazníku byly vybrány tak, aby mohly být analyzovány hygienické a motivační faktory a míra spokojenosti či nespokojenosti s nimi.

4.2 Popis dotazníku

Otázky v dotazníku vycházely z teoretických poznatků a sekundárních dat z organizace. V úvodu dotazníku byli respondenti požádáni o jeho vyplnění, ujištění o anonymitě a poučení o způsobu vyplňování a označování odpovědí (viz Příloha č. 2).

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek, z toho je 18 uzavřených, 1 otázka je polootevřená a 2 otázky otevřené.

První otázka dotazníku zkoumá spokojenost vztahu respondenta s jeho kolegy. Otázky č. 2, 3 a 10 byly zařazeny pro zjištění spokojenosti se zájmem a uznáním ze strany vedení organizace a otázka č. 4 pro zjištění spokojenosti s pracovním prostředím, ve kterém se respondenti pohybují. V páté otázce dotazníku respondent hodnotil jednotlivé faktory pomocí známek 1 až 5. Otázky č. 6 až 9 zkoumají systém odměňování – míru spokojenosti, vnímání výše odměny respondentem, pocíťovaný vliv vybraných faktorů na toto odměňování a míru

závislosti spokojenosti a pracovního výkonu. Sedmá otázka je opět „baterií“ s hodnocením 5stupňové škály 1 až 5. Otázky č. 11 a 12 jsou zařazeny pro zjištění spokojenosti s rozvíjením dovedností a schopností respondenta a s náplní jeho práce. Otázka č. 13 se zabývá vnímáním „novinek“ v organizaci respondentem. Otázky č. 14 až 16 mapují spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a zájem o zvyšování kvalifikace. Otázka č. 17 zjišťuje vnímání propagace organizace respondentem.

Otázky č. 18 a 19 jsou otázkami otevřenými, kdy je respondentovi dán prostor pro vyjádření svých poznámek a důvodu k odchodu z organizace.

Poslední identifikační otázky č. 20 a 21 zkoumají nejvyšší dosažené vzdělání a pohlaví dotazovaných. Otázky č. 5, 7, 13 jsou tzv. baterie, což jsou otázky obsahující podotázky, na které se odpovídá pomocí 5stupňové škály. Respondent hodnotí každou podotázku známkou 1 až 5, přičemž 1 vyjadřuje nejmenší hodnotu a 5 tu největší.

4.3 Popis průzkumu

Po dohodě s vedením tisková mluvčí organizace rozdala dotazníky osobně všem respondentům na hlavní kanceláři v Ostravě, kde je měli možnost okamžitě vyplnit.

Z rozdaných 12 dotazníků jich bylo vráceno 11 správně vyplněných, což představuje zhruba 92 %. Získaná data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel, který byl využit i pro jeho možnosti grafického znázornění.

4.4 Analýza získaných dat

4.4.1 Charakteristika souboru respondentů

Tyto informace byly vyhodnoceny na základě odpovědí na identifikační otázky v závěru dotazníku. Otázky se týkaly pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.

Složení respondentů

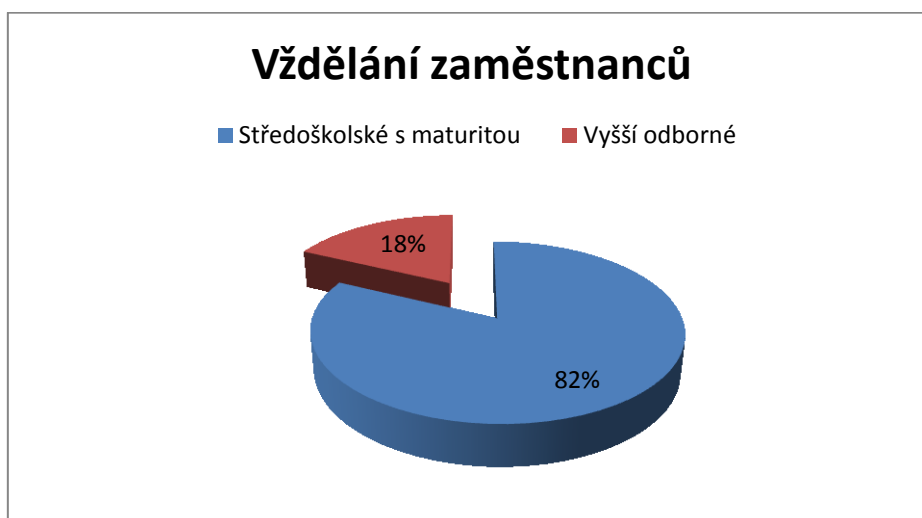
Graf 4.1 Složení respondentů v organizaci



Z grafu 4.1 vyplývá, že žen je v organizaci méně než mužů. Vyplněný dotazník odevzdali 4 ženy (33,33 %) a 7 mužů (58,33 %). Ze všech 12 odevzdaných dotazníků jsem jeden musela vyřadit pro nevyplněnou otázku dotazníku (otázka ke zjištění pohlaví), což představuje zbylých 8,33 %.

Vzdělání zaměstnanců

Graf 4.2 Struktura vzdělání zaměstnanců



Respondenti mohli u této otázky vybírat ze středoškolského, vyššího odborného a vysokoškolského vzdělání, kterého dosáhli. Graf ukazuje, že 82% respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání a vyššího odborného 18%. Vysokoškolského titulu nedosáhl ani jeden z respondentů.

4.4.2 Analýza spokojenosti

Cílem této bakalářské práce je zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, se vztahy se svými kolegy, s pochvalou, zájmem a uznáním ze strany vedení organizace, s využíváním znalostí a schopností při práci a s pracovním prostředím, ve kterém se pohybují.

Graf 4.3 Výsledky hodnocení otázky č. 1



Na tuto otázku odpověděla většina dotazovaných „Spokojen(a)“. 2 respondenti odpověděli „Nespokojen(a)“, žádný respondent neměl neutrální postoj a nevolili odpověď „Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“, pouhý 1 respondent je „Rozhodně spokojen(a)“ a 1 je „Rozhodně nespokojen(a)“. Lze tedy předpokládat, že mají zaměstnanci mezi sebou dobrý vztah a jsou s ním docela spokojeni.

Co se týče spokojenosti externích zaměstnanců se vztahy s kolegy v organizaci, vyjádřili svými odpověďmi nízkou spokojenost. Oproti nim jsou interní zaměstnanci s těmito vztahy spíše spokojeni. Zvýšit spokojenost s pracovními vztahy se může např. pořádáním sportovních a společenských akcí mimo pracovní dobu.

Graf 4.4 Výsledek hodnocení otázky č. 2



Nespokojenost s uznáním a pochvalou by mohla být chápána jako pochybení ze strany nadřízeného. Přímoou nespokojenost se zájmem a pochvalou označili ve své odpovědi 3 dotázaní, což může mít vliv na jejich výkon v práci, který může nakonec vést až k nechuti pracovat. Další 4 zvolili možnost „Ani spokojen(a), ani nespokojen(a).“ a pouhé 4 odpovědi jsou kladného charakteru.

Z vyhodnocení odpovědí lze vyjádřit jistou nespokojenost ze strany externích zaměstnanců, kteří dali tomuto motivačnímu faktoru průměrnou hodnotu 3,25 (viz Příloha č. 5). Interní zaměstnanci jsou podle svých odpovědí se zájmem a pochvalou ze strany vedení organizace spokojení.

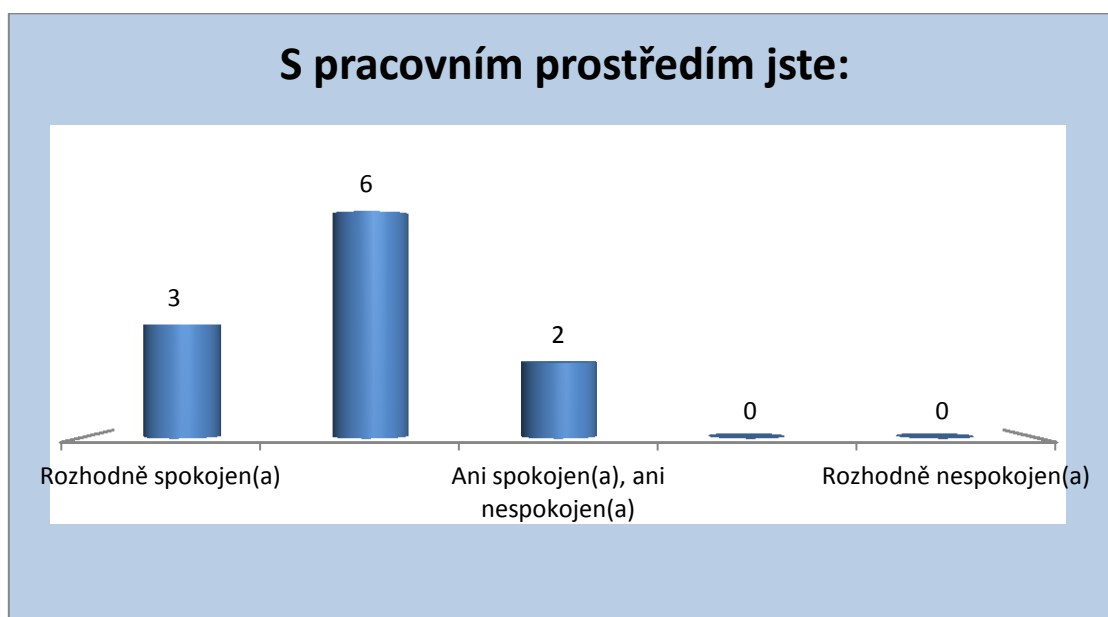
Graf 4.5 Výsledek hodnocení otázky č. 3



Otázka č. 3 navazuje na otázku předešlou, která zkoumala spokojenost s uznáním. V odpovědích je vyjádřena vysoká důležitost uznání pro zaměstnance, přisuzují mu tedy velký význam. Pro 5 dotazovaných je uznání rozhodně důležité, pro dalších 5 je spíše důležité, pouzí 2 přisoudili tomuto faktoru neutrální postoj „Ani důležité, ani nedůležité.“ Pro žádného z dotazovaných není uznání nedůležitým faktorem.

Pro externí i interní zaměstnance považuje vyjádření uznání ze strany vedení organizace za spíše důležité. Doporučuje se zaměřit na toto uznání. V případě, že se zaměstnanci cítí neuznávání, může to na ně působit nemotivačně. Způsobem, jak chválit zaměstnance je např. nástěnka s pravidelným vyhlašováním zaměstnanců měsíce či mimořádné odměny.

Graf 4.6 Výsledek hodnocení otázky č. 4

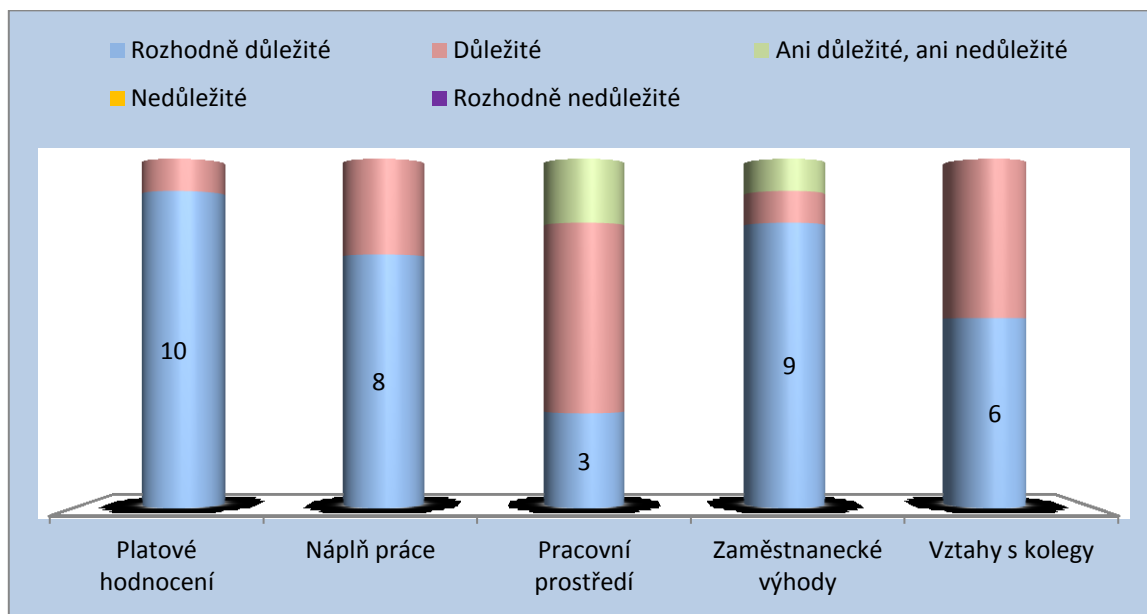


Pracovní prostředí je soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru nebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces. Mezi tyto činitele se řadí např. osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky, technické zařízení pracoviště apod., mají být v souladu s fyziologickými, hygienickými, psychologickými a estetickými požadavky zaměstnanců. Pracovní prostředí je potřeba zajistit tak, aby tvořilo nejvhodnější a člověku nejpříjemnější pracovní podmínky, které mu umožňují vysokou produktivitu lidské práce a současně pracovní pohodu.

S pracovním prostředím organizace jsou rozhodně spokojeni 3 dotazovaní, 6 jich je spokojeno a 2 s ním nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Žádný z dotazovaných nevyjádřil nespokojenost vůči pracovnímu prostředí.

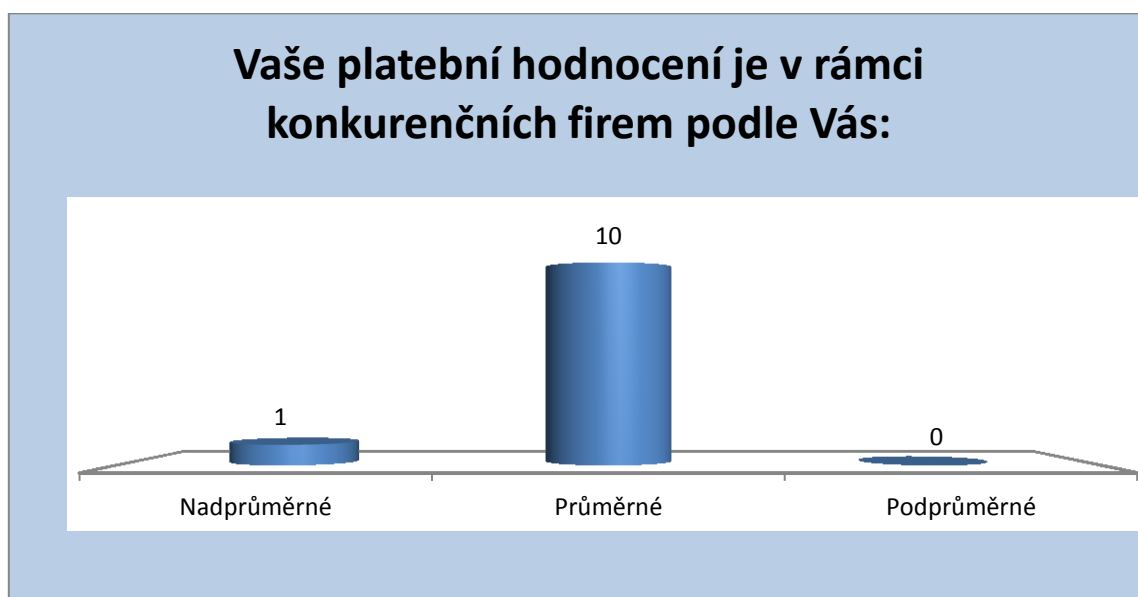
Externí i interní zaměstnanci jsou s pracovním prostředím spíše spokojeni, přičemž interní zaměstnanci vyjádřili nižší spokojenost než zaměstnanci externí (viz Příloha č. 5).

Graf 4.7 Výsledek hodnocení otázky č. 5



V otázce č. 5 byly respondenty hodnoceny uvedené faktory podle toho, jak jsou pro ně důležité. Pro naprostou většinu z nich (10 respondentů) je nejdůležitější platové hodnocení a zaměstnanecké výhody (9 respondentů), následuje náplň práce (8 respondentů), vztahy s kolegy (6 respondentů) a jako nejméně důležité hodnotí pracovní prostředí.

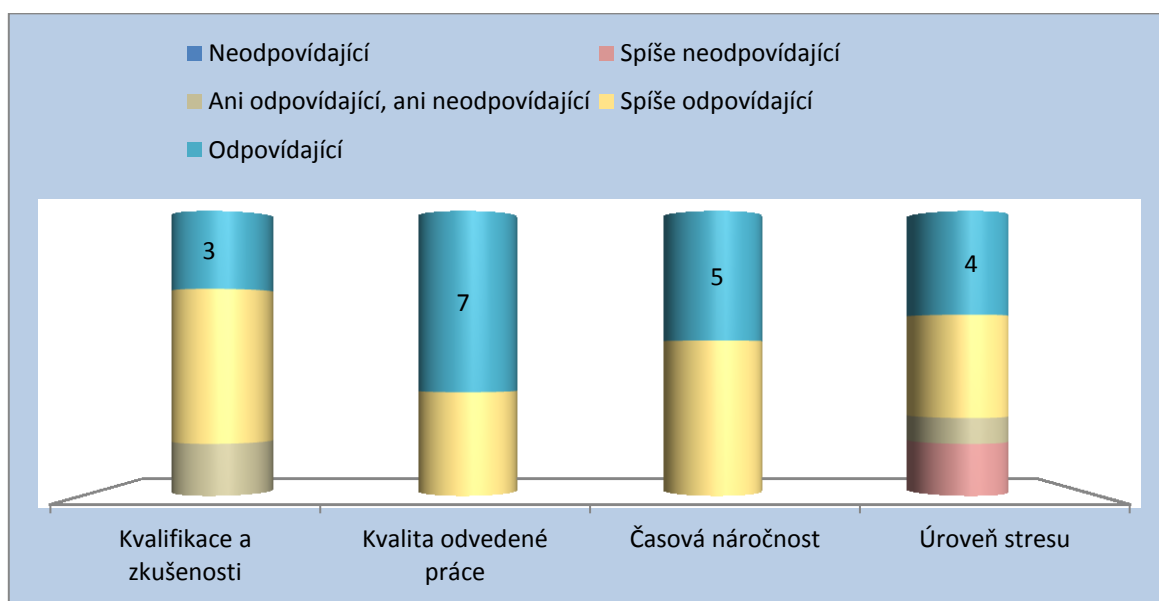
Graf 4.8 Výsledek hodnocení otázky č. 6



Z celkových 11 dotazovaných je 10 z nich platové hodnocení chápáno jako průměrné, pouze 1 jej bere jako nadprůměrné. Z této otázky vyplývá, že externí zaměstnanci nemají žádné informace o konkurenčních firmách, které se v jejich okolí vyskytují. Vedení organizace je informováno o výši provize těchto firem, a ta nečiní více než 35 %, což je vzhledem k proviznímu systému Berušky, s. r. o. rozdíl 15 %.

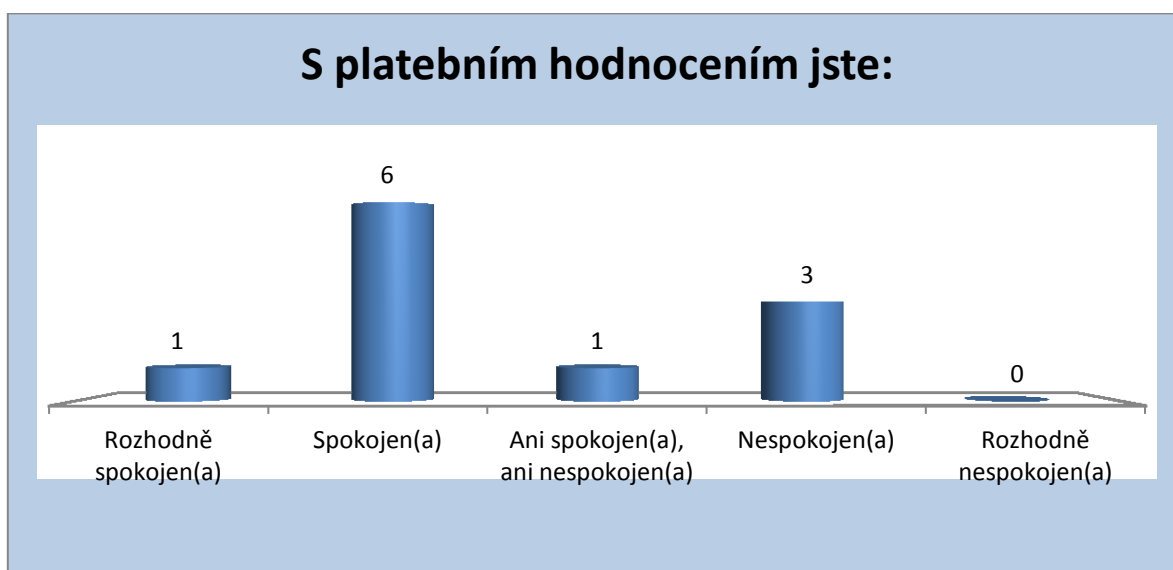
Respondent, který na tuto otázku odpověděl možností „Nadprůměrné“, je zařazen do skupiny interních zaměstnanců. Zbývají dva interní zaměstnanci považují toto hodnocení jako průměrné. Externí zaměstnanci obecně považují své platební hodnocení v rámci konkurenčních firem jako průměrné.

Graf 4.9 Výsledky hodnocení otázky č. 7



V této otázce je zjišťováno, jaké míře podle respondenta odpovídá platové hodnocení uvedeným faktorům. Největší vliv na platové hodnocení bylo přisouzeno kvalitě odvedené práce a následně časové náročnosti. Právě 6 respondentů přiřadilo faktoru kvalifikace a časové náročnosti hodnotu „Spíše odpovídající“. Za podhodnocené považují platové hodnocení v rámci stresové úrovně pouze 2 respondenti, což může být pro organizaci příjemným zjištěním.

Graf 4.10 Výsledky hodnocení otázky č. 8

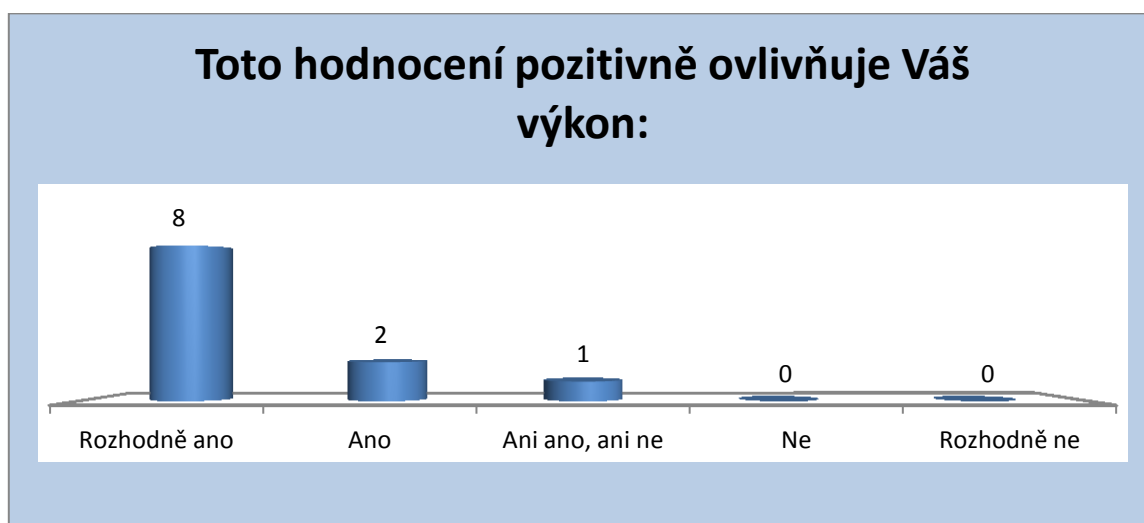


Peníze jsou považovány za nejsilnější motivační faktor, a proto nespokojenost s platebním ohodnocením může vyvolat pocit nespravedlivé nebo nedostatečné odměny za pracovní úsilí. Z vyhodnocení této otázky vyplývá mírná spokojenost s platebním hodnocením, které se zaměstnancům dostává. Pouze 3 respondenti vnímají své hodnocení jako dostačující.

Otázkou je, zda respondenti hodnotí odměňování objektivně nebo je to pouhé „nařikání“ na nedostatek peněz, jak je v dnešní společnosti zvykem.

S tímto hygienickým faktorem jsou externí a interní zaměstnanci spíše spokojeni. Na základě odpovědí byla u externích zaměstnanců vyhodnocena nižší spokojenost než u zaměstnanců interních (viz Příloha č. 5).

Graf 4.11 Výsledky hodnocení otázky č. 9



V této otázce potvrdilo 8 respondentů, že jejich výkon je pozitivně ovlivněn hodnocením, kterým se jim dostává. 2 respondenti odpověděli na otázku „Ano.“ a pouhý 1 zaujal neutrální postoj „Ani ano, ani ne.“.

Dotazovaní, kteří si vybrali možnost odpovědi „Ano“, patří do skupiny interních zaměstnanců, zbylých 9 jsou zaměstnanci externími.

Graf 4.12 Výsledky hodnocení otázky č. 10



Respondenty je odpověďmi vyjádřena nízká spokojenost s tím, jaký zájem o jejich pracovní výkon projevuje vedení organizace. Shodný počet respondentů (4) odpověděl na otázku tím, že nejsou spokojeni nebo vyjádřili neutrální názor. Zbylí 2 respondenti jsou se zájmem ze strany vedení organizace rozhodně spokojeni a 1 je s ním „Spokojen(a).“

Odpověď „Spokojen(a)“ volil interní zaměstnanec. Tuto spokojenost může v zaměstnanci vyvolat charakter jeho práce v kanceláři, stálý dohled a komunikace s vedením organizace. Co se týče celkového vyjádření interních zaměstnanců k této otázce, pocítují vyšší spokojenost. Oproti nim externí zaměstnanci volili odpovědi v intervalu od Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) do Nespokojen(a) a vyjádřili tak motivačnímu faktoru hodnotu 3,5.

Doporučuje se vedení organizace, aby vynakládala stále vyšší úsilí na zvýšení spokojenosti, např. pravidelnými poradami s externími zaměstnanci zaměřenými na jejich pracovní výkon či pochvalou za mimořádné výsledky.

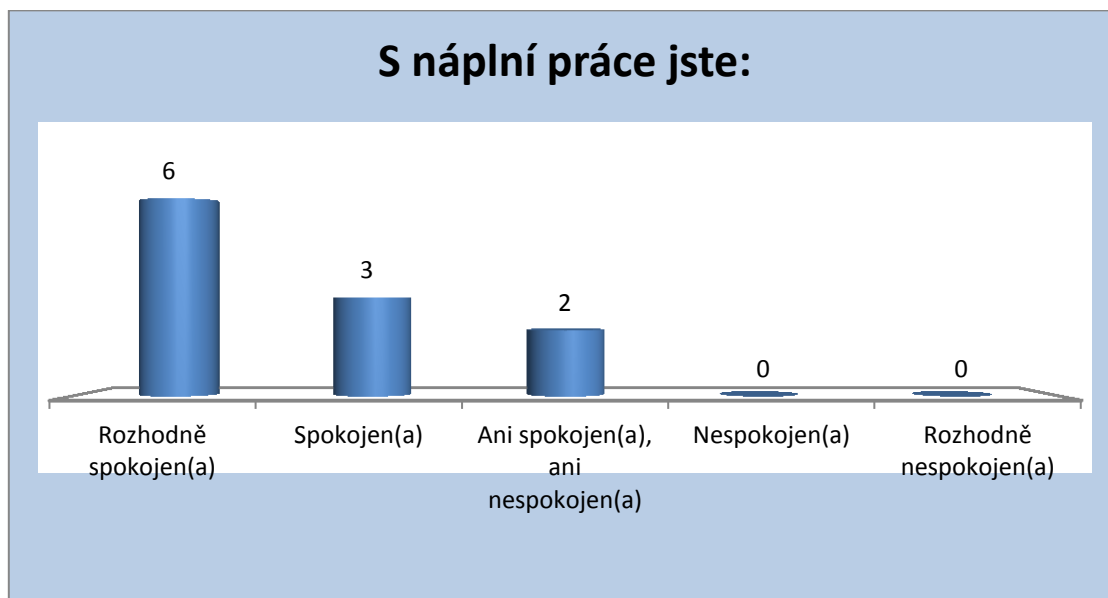
Graf 4.13 Výsledky hodnocení otázky č. 11



Při vyhodnocení odpovědí bylo zjištěno, že respondenti pocítují využívání svých schopností a znalostí při vykonávání práce. 7 z nich je o tom rozhodně přesvědčeno a 4 s tímto tvrzením souhlasí. Ani jeden dotazovaný nemá neutrální či dokonce negativní postoj k tomuto tvrzení.

U této otázky můžeme říci, že se obě skupiny zaměstnanců názorově shodly.

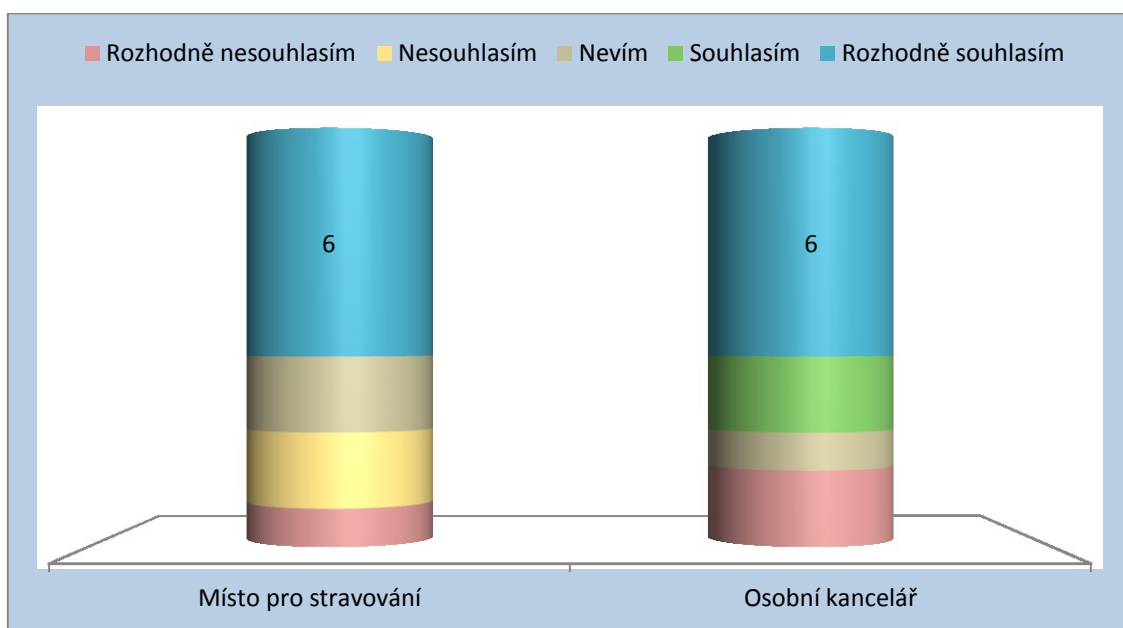
Graf 4.14 Výsledky hodnocení otázky č. 12



Celkem 6 dotazovaných je s náplní své práce rozhodně spokojeno, 3 jsou s ní spokojeni a 2 dotazovaní se nedokázali přiklonit ani ke spokojenosti, ani k nespokojenosti. Žádný z dotazovaných nevyužil odpovědi „Nespokojen(a).“ či „Rozhodně nespokojen(a).“.

S náplní práce jsou externí i interní zaměstnanci spíše spokojeni, což je určitě pohonem pro jejich pracovní výkon a spokojenost v organizaci.

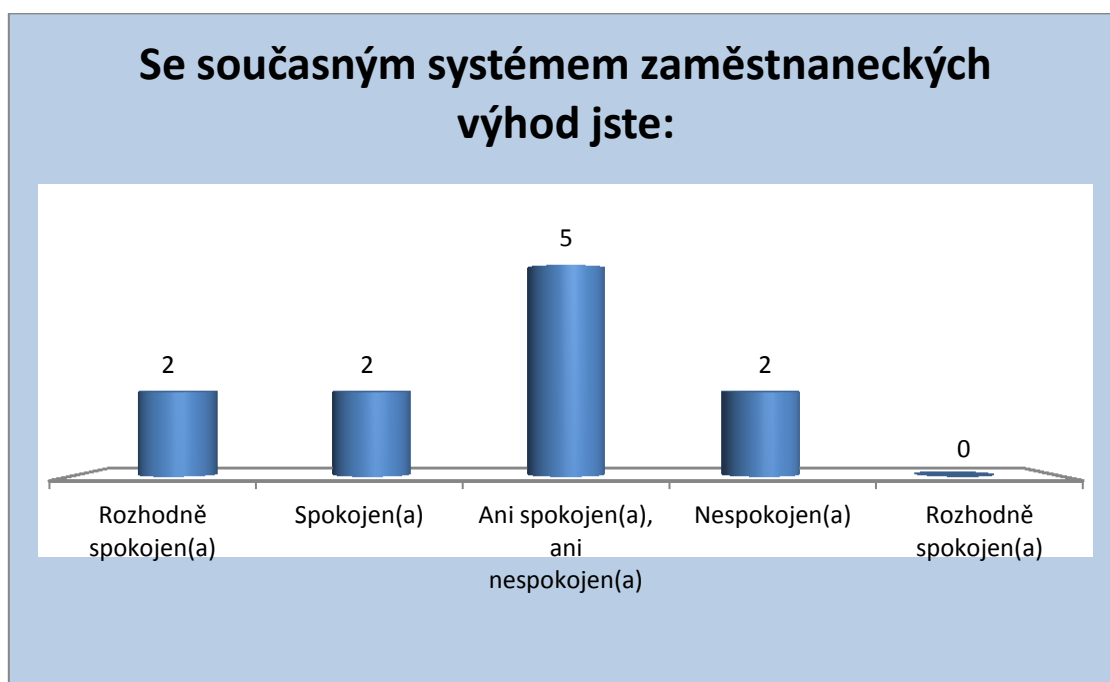
Graf 4.15 Výsledky hodnocení otázky č.13



Většina (6 dotazovaných) by souhlasila se zavedením společného místa pro stravování a osobní kanceláře. Se zavedením místa pro stravování by nesouhlasili 2 dotazovaní, 2 vyjádřili neutrální postoj a 1 dotazovaný by s tímto místem „Rozhodně nesouhlasil(a)“.

O osobní kancelář by měli zájem 2 dotazovaní, 1 označil odpověď „Nevím.“ a 2 lidé by se zavedením tohoto nesouhlasili.

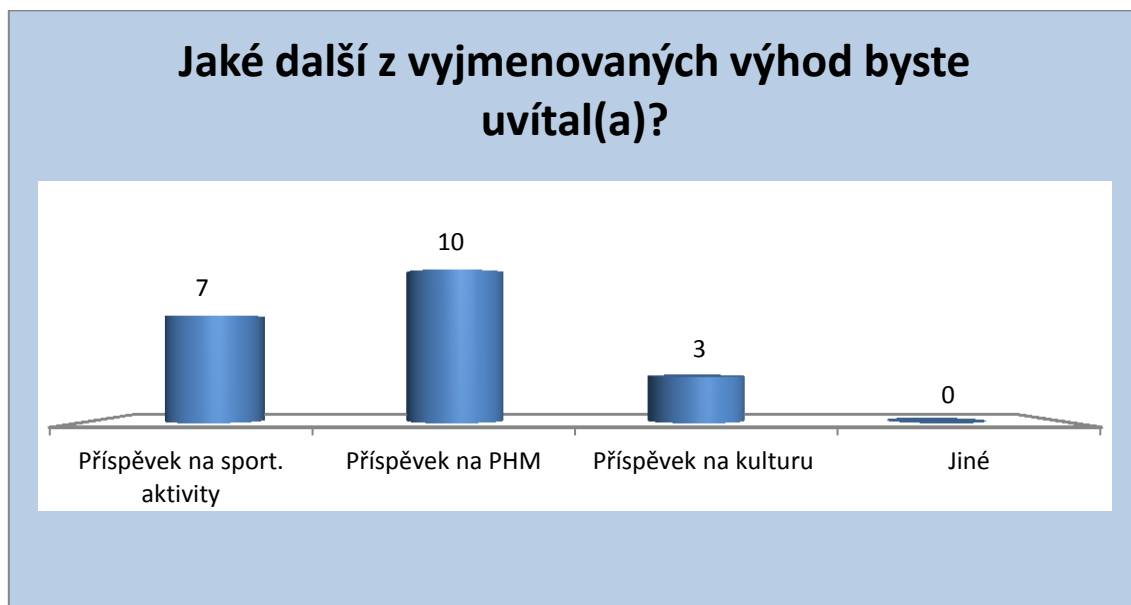
Graf 4.16 Výsledky hodnocení otázky č. 14



U této otázky se většina (5 dotazovaných) postavila za neutrální odpověď „Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“. Pouze 2 dotazovaní jsou se systémem zaměstnaneckých výhod rozhodně spokojeni, další 2 jsou spokojeni a 2 vyjádřili negativní názor „Nespokojen(a)“.

Odpověď „Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“ byla vybrána externími zaměstnanci. Obecně tato skupina vyjádřila nízkou spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod než skupina interních zaměstnanců.

Graf 4.17 Výsledky hodnocení otázky č. 15



Polouzavřená otázka dala respondentům na výběr 3 zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány systémem některých organizací a které Beruška s. r. o. dosud nenabízela. Respondenti mohli zvolit 1 či více odpovědí, mohli také vyjádřit svůj názor a napsat jinou alternativu výhody, která by pro ně měla význam. Tuto možnost však nikdo nevyužil. „Zelenou“ by od zaměstnanců získalo pobírání příspěvku na pohonné hmoty, což je v současné nejisté situaci s naftou pochopitelné. Za tímto příspěvkem by zaměstnanci dále rádi uvítali příspěvek na sportovní aktivity a pouze 3 dotazovaní by byli pro zavedení příspěvku na kulturu.

Z tohoto šetření vyplývá, že v současnosti zaměstnancům ke spokojenosti chybí něco navíc a organizace by to mohla řešit právě přehodnocením či úpravou systému zaměstnaneckých výhod.

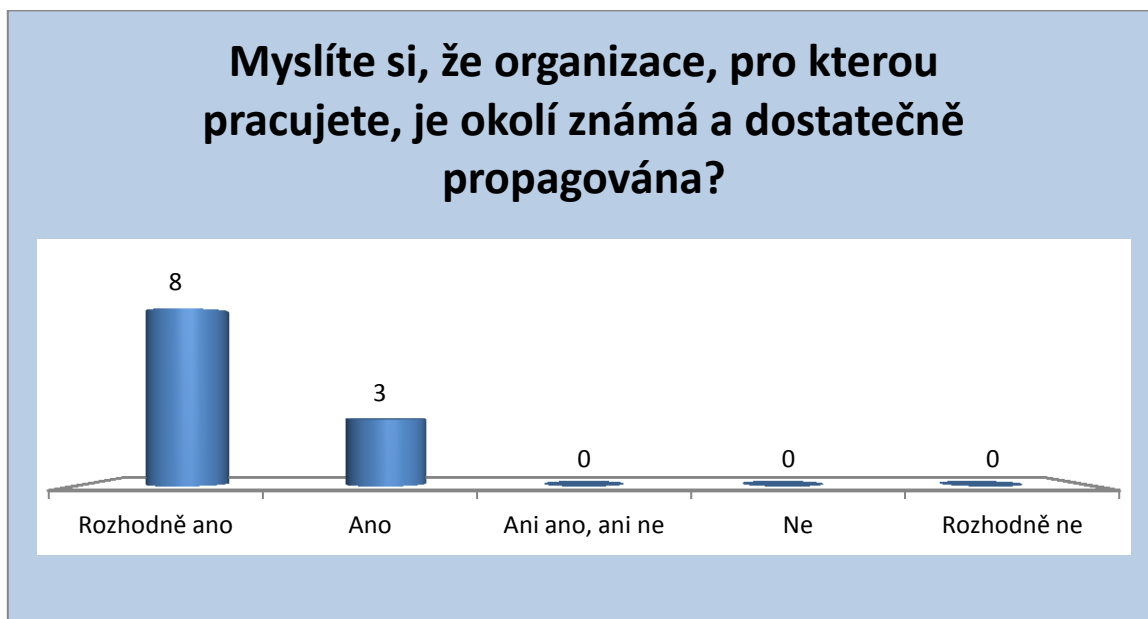
Graf 4.18 Výsledky hodnocení otázky č.16



Respondenti by podle zvolených odpovědí byli rádi za možnost zvýšení své kvalifikace v rámci zlepšování svých schopností a znalostí, což znamená, že mají zaměstnanci zájem o to, být dobrým ve své profesi a ukázat i tento zájem vedení. S tímto faktorem 7 respondentů „Rozhodně souhlasil(a).“ a 4 zvolili odpověď „Souhlasil(a).“. Zbylé tři odpovědi nezvolil ani jeden respondent.

U této otázky vyjádřili externí zaměstnanci vyšší zájem o zvýšení kvalifikace. Tento zájem byl odvozen od škály odpovědí, kdy externí zaměstnanci rozhodně souhlasili, pouze jeden „Souhlasil(a).“.

Graf 4.19 Výsledek hodnocení otázky č. 17



Účelem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci pocítují sílu organizace a jestli o ni uvažují jako o silně propagované organizaci na trhu. Šetřením bylo zjištěno, že 8 respondentů takto uvažuje a staví se za odpověď „Rozhodně ano.“, zatímco zbylí 3 respondenti se staví za „Ano.“.

Vyhodnocení otázky „Co by pro Vás mohlo být důvodem k odchodu z organizace?“

Tato otevřená otázka byla zařazena jako doplňující. Respondenti měli příležitost vyjádřit se k důvodu, který by mohl vést k odchodu z organizace. Ze všech 11 zaměstnanců se k otázce vyjádřili pouze 4 z nich. Z těchto 4 názorů se dva odlišovaly a dva shodovaly. Jedním z podnětů by byly špatné vztahy na pracovišti, druhým by byl pro respondenta jeho vlastní pracovní neúspěch a třetím podnětem z pohledu 2 respondentů by byla ztráta vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a vedením organizace, pro kterou pracuje.

V poslední otázce se mohli respondenti taktéž k tématu otevřeně vyjádřit, ale nikdo z nich této možnosti nevyužil.

5 Doporučení

V této části práce jsou soustředěna doporučení, formulována na základě zjištěných údajů průzkumu. Pro větší přehlednost jsou doporučení rozdělena do skupin podle toho, k jakému faktoru se vztahují.

5.1 Doporučení k hygienickým faktorům

Spokojenost zaměstnanců s hygienickými faktory zkoumaly otázky v dotazníku. Cílem bylo zjistit hodnocení konkrétně vztahů s kolegy, systému zaměstnaneckých výhod, platebního hodnocení, pracovního prostředí a náplně práce zaměstnanců.

Vztahy s kolegy

Otázkou č. 1 dotazníku byla u tohoto hygienického faktoru zjištěna celková spokojenost o hodnotě 2,36, což je chápáno jako nízká spokojenost. Z důvodu důležitosti vztahů na pracovišti je doporučeno neustále na nich „pracovat“, vylepšovat je a utužovat. Řešením by mohlo být pořádání společenských a sportovních akcí pro spolupracovníky mimo pracovní dobu. Tyto mimopracovní akce prohlubují vztahy mezi pracovníky a jejich poznání mimo pracovní prostředí.

Systém zaměstnaneckých výhod

Šetřením byla zjištěna nízká spokojenost s těmito výhodami, v tabulce Tab. 4.1 je vyjádřena hodnotou 2,64. Všichni respondenti vyjádřili zájem o nabízené možnosti výhod v otázce č. 15. Navrhuje se tedy konzultovat tento zájem se zaměstnanci a na základě zjištěných výsledků vypracovat systém zaměstnaneckých výhod, který by působil stimulačně, a tím by mohl ovlivnit i pohled na spokojenost s tímto faktorem.

Platební hodnocení zaměstnanců

Jak bylo zmíněno výše, přestože má Beruška realitní kancelář, s. r. o. jedny z nejvyšších provizních systémů v Moravskoslezském kraji, vyjádřili respondenti s ním nízkou spokojenost.

V rámci přehodnocení systému vedením organizace se doporučuje zvýšit provize z prodeje buď plošně anebo dle produktivity a celkového výkonu jedince, čímž bude nejen spravedlivě odměňován, ale zároveň také motivován ke zvýšení výkonu.

Pracovní prostředí

Ačkoli je pracovnímu prostředí vyjádřena odpověďmi na otázku č. 4 jedna z nejvyšších spokojeností, respondenti ji následující otázkou č. 5 vyjádřili důležitost na stupnici důležité až ani důležité, ani nedůležité.

Vedení organizace by mohlo vysokou spokojenost s pracovním prostředím podpořit vytvořením osobní kanceláře pro zaměstnance nebo místem společného stravování, se kterými by většina respondentů souhlasila. Tento souhlas byl zjištěn na základě dat otázky č. 13.

Náplň práce

Z vyhodnocení odpovědí otázky č. 12 lze dospět k závěru, že firma celkem dobře vychází se svými zaměstnanci a splňuje jejich požadavky na práci jako takovou. Pro udržení popř. zvýšení úrovně celkové spokojenosti zaměstnanců lze doporučit vedení pokračovat ve stejném směru při vedení organizační politiky a nepřetěžovat své zaměstnance, např. přidělování práce jiných na ostatní jedince.

5.2 Doporučení k motivačním faktorům

Uznání a pochvala ze strany vedení organizace

U tohoto faktoru byla vyhodnocena druhá nejnižší spokojenost zaměstnanců v rámci obou skupin faktorů. Jelikož byla otázkou č. 3 zjištěna vysoká důležitost, která je uznání a pochvaly vedení organizace respondenty prisuzována, doporučuje se zaměřit se na ně. Pochvala patří mezi nejlevnější, nejjednodušší a velmi účinný způsob, jak motivovat své zaměstnance. V případě, že se zaměstnanec necítí uznáván, může to na něj působit demotivačně. Způsobem, jak pochválit zaměstnance, může být například nástěnka s pravidelným vyhlášováním zaměstnanců měsíce, mimořádné odměny nebo i vyhlášení nejlepšího zaměstnance na společenských akcích.

Organizace vyhlašuje průběžně motivační soutěže mezi zaměstnanci, jejichž výherci jsou vyhlašováni a známi v rámci všech poboček. Beruška s. r. o. se také každoročně účastní společenské akce realitních kanceláří v Moravskoslezském kraji, kde se ti nejlepší zaměstnanci oceňují, v čemž se doporučuje pokračovat.

Využití znalostí a schopností při výkonu práce

Respondenti byli na toto téma dotazováni pouhou 1 otázkou, přesto u ní byla zaznamenána nejvyšší spokojenost ze všech faktorů. Doporučuje se vedení firmy stále udržovat dosaženou úroveň neustálým dohledem nad dodržováním pravidel při sjednávání pravdivých smluv s klientem. Organizace by mohla vést konzultace se svými zaměstnanci v oblasti udržování dlouhodobých vztahů s klientelou a v činnostech následujícími po uzavření obchodu.

Možnost zvýšení kvalifikace

Jak vyplynulo z otázky č. 16, zaměstnanci by uvítali možnost zvýšit si svou kvalifikaci, dodat si tak lepší pocit ze sebe sama, z odvedené práce, z dosažených cílů. Tím důležitým v otázce je pravděpodobně argument, že by na toto zvyšování kvalifikace přispívala organizace. Těžko se dá odhadnout, zda by zaměstnanci měli stejný zájem v případě, že by si toto zvyšování kvalifikace musel jedinec hradit sám.

Zájem o výkon ze strany vedení organizace

Celková průměrná spokojenost se zájmem o výkon byla vyhodnocena daty otázky č. 10, zjištěná hodnota 2,82 vypovídá o tom, že zaměstnanci nepociťují zvláštní zájem ze strany organizace. Jelikož byl vyhodnocen respondenty jako velice důležitý faktor, mělo by se vedení Berušky s. r. o. zamyslet nad tím, jakým způsobem ho projevít a zvýšit tak spokojenost zaměstnanců.

Doporučuje se provádět pravidelné porady, jejichž součástí by byla komunikace na téma zvyšování celkového výkonu, způsobů, jak jej dosáhnout, popřípadě individuální konzultace vedení se zaměstnancem o jeho dlouhodobém výkonu, návrhů na zlepšení, školení, které na zájem ze strany vedení poukážou.

6 Závěr

Cíli bakalářské práce bylo zjistit současný stav spokojenosti s jednotlivými hygienickými a motivačními faktory v organizaci Beruška s. r. o.

Teoretická část této práce je zaměřena objasnění pojmů související s motivací, stimulací a pracovní spokojeností. Dále bylo záměrem vysvětlit teorie motivace související s cíli bakalářské práce jako je Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model a Adamsova teorie spravedlnosti. V poslední kapitole teoretické části práce byla představena organizace, ve které analýza spokojenosti probíhala.

Praktická část práce obsahuje analýzu spokojenosti založenou na technice písemného dotazování, pomocí strukturovaného dotazníku. Výsledky zjištěné na základě vyhodnocení dat předem nadefinovaných otázek posloužily jako zdroj pro učení spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Při zpracovávání výsledků dotazníků jsem postupovala od celkové průměrné spokojenosti v rámci celé organizace po vyhodnocení spokojenosti externími a interními zaměstnanci organizace.

Závěrem lze říci, že cílů bakalářské práce bylo dosaženo. Na základě výsledků může být konstatována celková průměrná spokojenost zaměstnanců s hygienickými i motivačními faktory. Při rozpracování těchto hodnot lze rozpoznat spokojenost nižšího stupně až mírnou nespokojenost. V případě této snížené spokojenosti či nedostatků v organizaci byly v páté kapitole rozebrány doporučení na jejich zlepšení, popř. odstranění.

Dle mého názoru jsou zjištěné údaje příležitostí k zamyšlení a způsobem, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BLÁHA, Jiří a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2003. ISBN 978-80-248-0501-6.
4. ČERNOHOUSOVÁ, Silvie. S realitní kanceláří se můžete zbavit svých dluhů!: *Realitní kancelář s.r.o.* [online]. 2011, s.1. MultimediaSolution s.r.o., 25.11.2011, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z : <http://www.realcity.cz/prectete-si>.
5. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
6. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 978-80-247-0966-6.
8. MIKULÁŠTÍK, Milan a Andy PELLANT. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
9. PELLANT, Andy a Milan MIKULÁŠTÍK. *Psychologie řízení*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 978-80-246-0448-0.
10. THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: ComputerPress, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
11. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

Seznam použitých zkratek

a. s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
č.	Číslo
et al.	Et alii (a kolektiv)
Mgr.	Magistr
např.	Například
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PHM	Pohonné hmoty
popř.	Popřípadě
Sb.	Sbírky
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17.7.2012


Petra Kadlíková

Seznam tabulek

Tab. 3.1 – Hospodářské výsledky

Tab. 3.2 – Počty zaměstnanců

Tab. 3.3 – Struktura vzdělání zaměstnanců

Seznam obrázků

Obr. 2.1 – Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Obr. 2.2 – Proces motivace

Obr. 2.3 – Pyramidové uspořádání potřeb dle maslowa

Obr. 2.4 – Herzbergovy faktory motivační a hygienické

Obr. 2.5 – Grafické srovnání teorií Maslowa a herzberga

Obr. 2.6 – Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Obr. 2.7 – Významy pojmu pracovní spokojenost

Seznam grafů

Graf 4.1 – Složení respondentů v organizaci

Graf 4.2 – Struktura vzdělání zaměstnanců

Graf 4.3 – Výsledky hodnocení otázky č. 1

Graf 4.4 – Výsledky hodnocení otázky č. 2

Graf 4.5 – Výsledky hodnocení otázky č. 3

Graf 4.6 – Výsledky hodnocení otázky č. 4

Graf 4.7 – Výsledky hodnocení otázky č. 5

Graf 4.8 – Výsledky hodnocení otázky č. 6

Graf 4.9 – Výsledky hodnocení otázky č. 7

Graf 4.10 – Výsledky hodnocení otázky č. 8

Graf 4.11 – Výsledky hodnocení otázky č. 9

Graf 4.12 – Výsledky hodnocení otázky č. 10

Graf 4.13 – Výsledky hodnocení otázky č. 11

Graf 4.14 – Výsledky hodnocení otázky č. 12

Graf 4.15 – Výsledky hodnocení otázky č. 13

Graf 4.16 – Výsledky hodnocení otázky č. 14

Graf 4.17 – Výsledky hodnocení otázky č. 15

Graf 4.18 – Výsledky hodnocení otázky č. 16

Graf 4.19 – Výsledky hodnocení otázky č. 17

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Srovnání spokojenosti zaměstnanců s hygienickými a motivačními faktory

Příloha č. 3 – Srovnání spokojenosti externích a interních zaměstnanců

Příloha č. 1 Dotazník

Vážený respondente,

dovolte mi tímto, abych Vás požádala o vyplnění několika otázek. Odpovědi na tyto otázky budou sloužit pro účely mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a jeho data nebudou žádným způsobem zneužita, proto Vás žádám o zodpovědné a pravdivé vyplnění všech otázek.

Výsledky tohoto průzkumu budou vyhodnoceny a následně k dispozici v kanceláři u tiskové mluvčí Vaší organizace na konci měsíce dubna.

Předem děkuji za spolupráci a čas vynaložený na vyplnění tohoto dotazníku.

Petra Kadlčíková,

studentka ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava.

Pokud není u otázky uvedeno jinak, označte vždy jen jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš postoj či názor.

1. Se vztahy s kolegy v organizaci jsem:

- 1.1) Velmi spokojen(a). 1.2) Spokojen(a). 1.3) Ani ano, ani ne.
1.4) Nespokojen(a). 1.5) Velmi nespokojen(a).

2. S uznáním, pochvalou ze strany vedení organizace jsem:

- 2.1) Rozhodně spokojen(a). 2.2) Spokojen(a).
2.3) Ani spokojena(a), ani nespokojen(a). 2.4) Nespokojen(a).
2.5) Velmi nespokojen(a).

3. Uznání ze strany vedení organizace je pro Vás:

- 3.1) Rozhodně důležité. 3.2) Spíše důležité. 3.3) Ani důležité, ani nedůležité
3.4) Spíše nedůležité. 3.5) Rozhodně nedůležité.

4. S pracovním prostředím (vybavenost kanceláře, barevné dispozice, osvětlení...) jste:

- | | | | |
|------|-------------------------------------|------|----------------|
| 4.1) | Rozhodně spokojen(a). | 4.2) | Spokojen(a). |
| 4.3) | Ani spokojen(a), ani nespokojen(a). | 4.4) | Nespokojen(a). |
| 4.5) | Rozhodně nespokojen(a). | | |

5. Ohodnot'te jako ve škole následující faktory známkami 1 až 5 podle důležitosti (1 – nejméně důležité, 5 – nejdůležitější):

5.1)	Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
5.2)	Náplň práce	1	2	3	4	5
5.3)	Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
5.4)	Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
5.5)	Uznání ze strany vedení organizace	1	2	3	4	5
5.6)	Vztahy s kolegy v organizaci	1	2	3	4	5

6. Vaše platební ohodnocení v rámci konkurenčních firem v okolí je podle Vás:

- 6.1) Nadprůměrné. 6.2) Průměrné. 6.3) Podprůměrné.

7. Platební ohodnocení podle Vás odpovídá úrovni následujících faktorů:

(Ohodnot'te jako ve škole: 1 – nejméně, 5 – nejvíce.)

7.1)	Požadovaná kvalifikace a zkušenosti	1	2	3	4	5
7.2)	Kvalita odvedené práce	1	2	3	4	5
7.3)	Časová náročnost	1	2	3	4	5
7.4)	Úroveň stresu	1	2	3	4	5

8. S tímto platebním ohodnocením jste:

- | | |
|--|---------------------|
| 8.1) Rozhodně spokojen(a). | 8.2) Spokojen(a). |
| 8.3) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a). | 8.4) Nespokojen(a). |
| 8.5) Rozhodně nespokojen(a). | |

9. Toto ohodnocení pozitivně ovlivňuje Váš pracovní výkon:

- 9.1) Rozhodně ano. 9.2) Spíše ano. 9.3) Ani ano, ani ne.
9.4) Spíše ne. 9.5) Rozhodně ne.

- | | |
|---|----------------------------|
| 10.1) Rozhodně spokojen(a). | 10.2) Spíše spokojen(a). |
| 10.3) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a). | 10.4) Spíše nespokojen(a). |
| 10.5) Rozhodně nespokojen(a). | |

- 11.1) Rozhodně ano. 11.2) Spíše ano. 11.3) Ani ano, ani ne.
11.4) Spíše ne. 11.5) Rozhodně ne.

- 12.1) Rozhodně ano. 12.2) Spíše ano. 12.3) Ani ano, ani ne.
12.4) Spíše ne. 12.5) Ne.

- | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 13.1) Místo pro stravování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.2) Osobní kancelář | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 14.1) Velmi spokojen(a). 14.2) Spíše spokojen(a).
14.3) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a). 14.4) Spíše nespokojen(a).
14.5) Velmi nespokojen(a).

- 15.1) Příspěvek na sportovní aktivity
- 15.2) Příspěvek na pohonné hmoty
- 15.3) Příspěvek na kulturu (např. divadlo, kino, výstavy)
- 15.4) Jinou. Uveďte, prosím, jakou:

16. Se zvýšením své kvalifikace (školení), kdyby na něj organizace přispívala, bych byl(a):

16.1) Velmi spokojen(a).

16.2) Spíše spokojen(a).

16.3) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a).

16.4) Spíše nespokojen(a).

16.5) Velmi nespokojen(a).

17. Podle Vašeho názoru je organizace, pro kterou pracujete, okolí známá a dostatečně propagována:

17.1) Rozhodně ano.

17.2) Spíše ano.

17.3) Ani ano, ani ne.

17.4) Spíše ne.

17.5) Rozhodně ne.

18. Co by mohlo pro Vás být impulzem k odchodu z organizace?

.....

19. Pokud máte nějakou další připomínku či poznámku týkající se Vaší práce, podělte se o ni, prosím, zde:

.....

.....

20. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

20.1) středoškolské s maturitou

20.2) vyšší odborné

20.3) vysokoškolské

21. Jste:

21.1) žena

21.2) muž

Děkuji za zodpovědné vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2 Srovnání spokojenosti zaměstnanců s hygienickými a motivačními faktory

Cílem této bakalářské práce je zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, se vztahy se svými kolegy, s pochvalou, zájmem a uznáním ze strany vedení organizace, s využíváním znalostí a schopností při práci a s pracovním prostředím, ve kterém se pohybují. Všechny tyto faktory spokojenosti jsem vyhodnotila na základě aritmetického průměru známek, které respondenti jednotlivým faktorům přiřadili. Výsledky tohoto hodnocení jsou uvedené v Tabulce 4.1. Faktory jsou rozděleny do skupiny hygienických a motivačních faktorů.

Tab. 5.1 Spokojenost zaměstnanců s hygienickými a motivačními faktory

Spokojenost	Aritmetický průměr
Hygienické faktory	2,22
• Náplň práce	1,64
• Vztahy s kolegy	2,36
• Pracovní prostředí	1,91
• Zaměstnanecké výhody	2,64
• Platební hodnocení	2,55
Motivační faktory	2,05
• Využití znalostí a schopností	1,36
• Možnost zvýšení kvalifikace	1,36
• Uznání a pochvala za práci	2,64
• Zájem o výkon ze strany vedení	2,82
Celkem	2,14

Šetřením bylo zjištěno, že průměrná celková spokojenost zaměstnanců v organizaci Beruška s. r. o. má hodnotu 2,14, která odpovídá stupnici spíše spokojen až ani spokojen, ani

nespokojen. V Tabulce 4.1 je zvýrazněna modrou barvou nejvyšší hodnota, která představuje nejvyšší spokojenost s daným faktorem, a oranžově hodnota, která představuje nejnižší spokojenost. Šetřením nebyly zjištěny žádné hodnoty vyšší než 3, které by znamenaly nespokojenost.

Jak je z Tabulky 4.1 vidět, zaměstnanci jsou o něco více spokojeni s motivačními faktory než s faktory hygienickými. Tyto aritmetické průměry se od sebe liší pouze setinami, ale u zaměstnanců to může vyvolat silnější efekt nespokojenosti. Motivační faktory vyjadřující zaměstnaneckou spokojenost mají hodnotu 2,05 a faktory hygienické hodnotu 2,22.

Nejvyšší spokojenost byla zaměstnanci vyjádřena možností využívat své znalosti a schopnosti při práci a možností zvýšit si svou kvalifikaci. Oba tyto faktory vykazují totožnou hodnotu, tedy aritmetický průměr 1,36 (viz Tabulka 4.1), přitom využívání znalostí a schopností zaměstnanců při práci patří do skupiny motivačních faktorů a možnost zvyšování kvalifikace do skupiny faktorů hygienických.

Po hodnotě 1,36 následuje náplň práce s hodnotou 1,64. Tato hodnota znamená stále ještě vysokou spokojenost zaměstnanců. Co se týče pracovního prostředí, byla mu zaměstnanci přiřazena hodnota 1,91 vypovídající o velmi dobré úrovni. U vztahů s kolegy byla zjištěna hodnota 2,36, což vypovídá o dobrých přátelských vztazích na pracovišti a tvorbě dobré pracovní atmosféry. Po tomto hygienickém faktoru následuje platební hodnocení s aritmetickým průměrem 2,55. Tento průměr je v tabulce hygienických a motivačních faktorů jeden z nejvyšších a představuje nízkou zaměstnaneckou spokojenost. S nízkou spokojeností platebního hodnocení souvisí i pohled jedince na materiální potřeby, hlavně neustálou potřebu peněz.

Zaměstnanecké výhody a uznání a pochvala ze strany vedení organizace je pocíťována stejně, tedy nízkou spokojeností, která odpovídá intervalu Spíše spokojen až Ani spokojen, ani nespokojen. Tyto faktory vykazaly stejnou hodnotu, tedy 2,64. Jako vůbec nejvyšší hodnotu představuje míra zájmu o výkon zaměstnanců ze strany vedení organizace hodnotou 2,82. Tato hodnota představuje nejnižší celkovou spokojenost zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců byla vyhodnocena také z hlediska rozdělení na externí a interní zaměstnance. Vyhodnocení dat znázorňuje Tabulka 4.2.

Příloha č. 3 Srovnání spokojenosti externích a interních zaměstnanců

Tab. 5.2 Srovnání spokojenosti externích a interních zaměstnanců

Spokojenost	Interní zaměstnanci	Externí zaměstnanci
Hygienické faktory	2,07	2,28
• Náplň práce	1,67	1,63
• Vztahy s kolegy	1,67	2,63
• Pracovní prostředí	2,33	1,75
• Zaměstnanecké výhody	2,33	2,75
• Platební hodnocení	2,33	2,63
Motivační faktory	1,33	1,35
• Využití znalostí a schopností	1,00	1,50
• Možnost zvýšení kvalifikace	1,67	1,25
• Uznání a pochvala za práci	1,33	3,13
• Zájem o výkon ze strany vedení	1,33	3,50
Celkem	1,70	2,31

Podle Tabulky 4.2 výše můžeme říci, že interní zaměstnanci jsou obecně více spokojeni s danými hygienickými a motivačními faktory než zaměstnanci externí. Zatímco u interních zaměstnanců se pohybuje spokojenost v intervalu Spokojen(a) až Spíše spokojen(a) a je vyjádřena hodnotou 1,7, u externích zaměstnanců začíná tento interval Spíše spokojen(a) a končí Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) a je vyjádřena hodnotou 2,31.

Výsledná hodnota u externích zaměstnanců byla ovlivněna pocíťovanou mírnou nespokojeností se zájmem o výkon ze strany vedení organizace. Aritmetický průměr 3,5 je vůbec nejvyšší hodnota této analýzy. Hned za ní je mírná nespokojenost s uznáním a pochvalou za práci, která má hodnotu o něco nižší, a to 3,13. Doporučuje se zaměřit se na tyto

motivační faktory, aby došlo ke zlepšení pocitu ohledně těchto faktorů ze strany externích zaměstnanců. Zmíněné hodnoty byly zjištěny pouze u skupiny externích zaměstnanců.

Interní zaměstnanci oproti těm externím vykazali vyšší spokojenost s těmito faktory. Tato spokojenost je vyjádřena hodnotou 1,33, která představuje vysokou spokojenost. Důvodem rozdílnosti v hodnotách může být pocit externích zaměstnanců, že je jejich pracovní výkon pro organizaci automatický a naprosto očekávan, byť by byli rádi pochváleni či uznáváni.

Doporučuje se vedení organizace, aby vynakládala stále vyšší úsilí na zvýšení spokojenosti, např. pravidelnými poradami s externími zaměstnanci zaměřenými na jejich pracovní výkon či pochvalou za mimořádné výsledky.